



---

**Universidad de Valladolid**

Facultad de Ciencias del Trabajo

TRABAJO FIN DE GRADO

Elaboración e implantación de un  
Plan de actividad deportiva para el  
Personal de Administración y Servicios de la  
Universidad Pública de Navarra

**Alumno:** Carlos Vidaurre Rey

**Director:** José Antonio Orejas Casas

Curso 2018-2019



**Elaboración e implantación de un  
Plan de actividad deportiva para el  
Personal de Administración y Servicios de la  
Universidad Pública de Navarra**

---

# Índice

## **1. Introducción**

## **2. Justificación**

## **3. Diagnóstico**

*Las universidades públicas españolas*

*La Universidad Pública de Navarra*

*La promoción del deporte en las universidades*

*La comunidad universitaria de las universidades públicas españolas*

*El personal de administración y servicios*

## **4. El beneficio de la práctica deportiva en el rendimiento laboral**

## **5. Análisis de planes de actividad deportiva ya implantados**

*En la empresa privada*

*En la universidad*

## **6. El análisis Coste-Beneficio**

## **7. Fases para la implantación del Plan en la Universidad Pública de Navarra**

*Análisis de las necesidades*

*Diseño y planificación del plan*

*Implantación y ejecución*

*Evaluación de los resultados e implementación de acciones de mejora*

## **8. Conclusiones**

## **9. Bibliografía**

---

## 1. Introducción

La Organización Mundial de la Salud presentó el año pasado el nuevo "Plan de acción mundial de la OMS sobre actividad física 2018-2030: **Más personas activas para un mundo más sano**".

Según la OMS, "en todo el mundo, uno de cada cinco adultos y cuatro de cada cinco adolescentes (entre 11 y 17 años) no realizan suficiente actividad física. Las niñas, las mujeres, los adultos mayores, los pobres, las personas con discapacidades y enfermedades crónicas, las poblaciones marginadas y los pueblos indígenas tienen menos oportunidades de mantenerse activos"<sup>1</sup>.

A este respecto, recuerda que la realización periódica de una actividad física es fundamental para prevenir y tratar enfermedades no transmisibles (ENT) –tales como las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares, la diabetes o el cáncer de mama o de colon-, que son las responsables del 71 % de todas las muertes en el mundo, entre ellas, la de 15 millones de personas anualmente, con edades entre los 30 y los 70.

La OMS alerta también del coste global de la inactividad física, estimado en 54 mil millones de dólares por año en atención a la salud directa, con un adicional de **14 mil millones de dólares atribuible a la pérdida de productividad**.

Por otra parte la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades en su artículo 90 versa sobre el deporte en la universidad. En su primer apartado establece que "*La **práctica deportiva** en la universidad es parte de la formación del alumnado y se considera de **interés general** para todos los miembros de la **comunidad universitaria**. Corresponde a las universidades en virtud de su autonomía la ordenación y organización de actividades y competiciones deportivas en su ámbito respectivo*". Y en el segundo que "*Las universidades establecerán las medidas oportunas para **favorecer la práctica deportiva** de los miembros de la comunidad universitaria...*"<sup>2</sup>.

En la importancia de fomentar la **actividad física** y en el imperativo legal que obliga a las universidades públicas, a favorecer la práctica deportiva de los miembros de su comunidad está basado este trabajo fin de grado titulado "Elaboración e implantación de un Plan de actividad deportiva para el personal de administración y servicios de la Universidad Pública de Navarra".

---

<sup>1</sup> Plan de acción mundial de la OMS sobre actividad física 2018-2030: Más personas activas para un mundo más sano. Organización Mundial de la Salud.

<sup>2</sup> Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades en su artículo 90 versa sobre el deporte en la universidad

---

## 2. Justificación

La realización de este trabajo final de carrera para optar al título de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos tiene como finalidad la adquisición de múltiples competencias, ya sean estas instrumentales, personales, sistemáticas, disciplinarias, profesionales o académicas, así se recoge en la guía docente de la asignatura. Esta relación de competencias, como no puede ser de otra forma recoge la gran mayoría de las habilidades que el estudiante de grado ha ido adquiriendo durante toda su vida académica en la universidad.

Algunas de ellas y de acuerdo a la elección del tema de trabajo elegido por el estudiante quedan manifestadas de forma más específica.

Dicho esto y a la vista del proyecto desarrollado, la justificación queda avalada por las habilidades que han sido necesarias para su elaboración; competencias instrumentales como: CG.1. Capacidad de análisis y síntesis CG.2. Capacidad de organización y planificación CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa CG.5. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio CG.6. Capacidad de gestión de la información CG.7. Resolución de problemas CG.8. Toma de decisiones; competencias personales: CG.9. Trabajo en equipos CG.13. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad CG.14. Razonamiento crítico CG.15. Compromiso ético; y por último competencias sistemáticas como: CG.16. Aprendizaje autónomo CG.17. Adaptación a nuevas situaciones CG.18. Creatividad CG.19. Liderazgo CG.20. Iniciativa y espíritu emprendedor CG. 21. Motivación por la calidad CG.22.Sensibilidad hacia temas medioambientales

---

## 3. Diagnóstico

### *Las universidades públicas españolas*

Actualmente son un total de 76 universidades españolas las que configuran el mapa universitario español, 50 públicas y 26 privadas.

Las universidades públicas realizan el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio. Su comunidad universitaria está formada por los estudiantes, el personal docente e investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS).

El informe CYD 2017 todos los años presenta un análisis sobre el conjunto del Sistema Universitario Español y sobre sus universidades. En su capítulo I, describe los rasgos básicos de la estructura de nuestro Sistema Universitario. Según el mismo podemos decir que en el curso 2016-2017 el número de matrículas en la universidad española superó por muy poco el millón trescientos mil en los estudios de grado, primer y segundo ciclo, máster y doctorado. En el mismo periodo de tiempo, y según publica el informe, el PDI llegó a la cifra de 120.833 y el PAS totalizaba los 60.285 trabajadores.

### *La Universidad Pública de Navarra*

Creada hace ya más de 30 años por la Ley Foral 8/87, de 21 de abril, de Creación de la Universidad Pública de Navarra, nace y así lo establece en su preámbulo, *“como instrumento al servicio de la Comunidad Foral, con vocación de contribuir al avance cultural, científico y técnico de ésta, tanto mediante la docencia como mediante la actividad investigadora; tanto a través de la formación de titulados como en la práctica de extensión universitaria que la haga presente en la vida social; tanto proporcionando estudios a todos aquellos ciudadanos con mérito suficiente que los deseen interviniendo en los proyectos de desarrollo que hagan aconsejable su participación”*<sup>1</sup>.

Actualmente la oferta académica de la UPNA se compone de 33 grados y 31 másters. Además tiene una amplia oferta de títulos propios, programas de doctorado, etc.

El campus universitario se encuentra en la zona sur de la ciudad y dispone de un edificio en la zona hospitalaria donde se sitúa la Facultad de Ciencias de la Salud. Además en 2011 la UPNA inauguró un campus en Tudela, en el que desde entonces se imparten dos grados.

La comunidad universitaria de la UPNA está compuesta por 9.430 personas, 8.060 son alumnos, 901 PDI y 469 PAS. Datos referentes al curso 2017-2018 según figura en el apartado Conocer la universidad de la web de la UPNA.

---

<sup>1</sup> Ley Foral 8/87, de 21 de abril, de Creación de la Universidad Pública de Navarra.

---

## **El Personal de administración y servicios**

Los estatutos de la UPNA aprobados por el Decreto Foral 110/2003, de 12 de mayo (BON N° 63, de 19 de mayo de 2003), y modificados mediante Acuerdo del Gobierno de Navarra, de 21 de marzo de 2011 en su capítulo III, del título IV establece el régimen jurídico del PAS de la UPNA. *“Es el sector de la comunidad universitaria al que corresponde el ejercicio de las funciones técnicas, administrativas y de gestión de la universidad, así como el asesoramiento y asistencia en el desarrollo de las funciones de la universidad, dentro del ámbito de sus competencias”*<sup>1</sup>.

Como se refleja en el apartado anterior a fecha 31 de diciembre de 2017, el PAS ascendía a 469, de las cuales 326 eran funcionarios de carrera y el resto, 143, era personal contratado bien en régimen administrativo o en régimen laboral.

Del mismo informe publicado en la web de la universidad, se puede obtener la distribución de la plantilla por nivel, edad y sexo.

No es tan significativo el porcentaje de hombres y mujeres, que ronda el 40 % de hombres y 60 % de mujeres. A pesar de ello este dato se valorará posteriormente. Lo que es más reseñable son los datos referentes a la edad del personal. Realizando un análisis de estos datos se puede observar que la edad media del PAS sobrepasa a día de hoy los 52 años. Únicamente hay 2 personas menores de 30 años, 37 entre 30 y 40 años de edad, 198 entre 40 y 50 años, 206 entre 50 y 60 años y ya son más de 25 las personas con edad superior a los 60 años. Destacar dos datos muy reveladores el 50 % de la plantilla tiene más de 50 años, y también es muy notable señalar que un 20 % del total de la plantilla de la universidad cuenta con más de 55 años de edad.

¿Y por qué la edad media del PAS es tan elevada? Por supuesto que son varias las razones pero la más importante de ellas es el momento de creación de la universidad. Como se ha mencionado anteriormente la universidad fue creada hace algo más de 30 años, en ese momento fue cuando se dotaron la mayoría de las plazas para poner en funcionamiento todos los servicios de la universidad. Fue en entonces cuando los recién titulados, muy preparados y a la vista de la situación laboral en Navarra, optaron por acceder al mercado laboral a través de oposiciones. Es por ello que la edad laboral media de los trabajadores coincida en la mayoría de los casos con la edad de la universidad.

---

<sup>1</sup> Decreto Foral 110/2003, de 12 de mayo por el que se aprueban los estatutos de la Universidad Pública de Navarra.

---

Si bien, a la vista de la distribución de los tres sectores que forman la comunidad universitaria, estudiantes, PDI y PAS, y aun siendo este último, el del personal de administración, el sector con el número menor de miembros, va a ser el objeto de este estudio, debido a diversas causas que a continuación se relacionan:

. Los estudiantes de la UPNA tienen un programa de Reconocimiento Académico en créditos por la participación en actividades de extensión universitaria, regulado por una normativa aprobada por acuerdo de Consejo de Gobierno de 14 de mayo de 2010. Estas actividades de extensión universitaria, como no podía ser de otra manera incluye las actividades deportivas.

. El PDI, si bien es cierto, que podría entrar dentro de esta propuesta, tiene un horario flexible, exento de control horario, lo que le permite gestionar su tiempo para realizar cualquier otra actividad y compaginarla con sus obligaciones docentes e investigadoras. Además la propia configuración del campus, donde las aulas se concentran en un único edificio y las facultades en edificios cercanos permite a este personal tener una jornada laboral menos sedentaria.

. El PAS, aunque con una jornada flexible en aquellos casos que se justifiquen por necesidades de conciliación de la vida familiar, tiene un horario obligatorio de presencia, que sumado a las características de los puestos de trabajo, hacen que éstos se puedan catalogar como trabajos sedentarios.



## La Unidad de cultura y deportes y las instalaciones deportivas de la Universidad Pública de Navarra

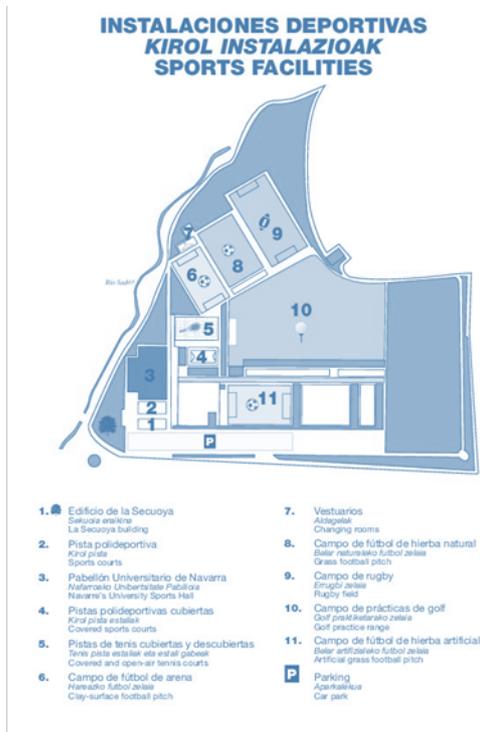
La UPNA desde su creación ha apostado por promover la actividad deportiva entre su comunidad. El hecho es que antes de dotarse de instalaciones deportivas propias firmó conciertos con los diferentes gimnasios privados de la ciudad con ese fin.

Fue en el año 2000 cuando finalizó la construcción de las instalaciones deportivas. Situadas en la zona sur del campus, junto a la Finca de Prácticas de la E.T.S. de Ingenieros Agrónomos, cuenta con más de 95.000 metros cuadrados. Entre sus instalaciones destacan el Pabellón Universitario de Navarra, un pabellón multiusos con capacidad para más de 3.000 personas, que cuenta con un frontón cubierto, una piscina climatizada, saunas, gimnasio, rocódromo, varias salas multiusos, sala de prensa, etc... Anexo a este pabellón se encuentran las pistas polideportivas cubiertas, las pistas de tenis cubiertas y descubiertas, un campo de fútbol de arena, otro de hierba artificial y otro de hierba natural, un campo de rugby y un campo de prácticas de golf.

Según la memoria de esta Unidad durante el curso académico 2017/2018 contaron con 1.571 abonados y se vendieron más de 1.500 entradas de uso diario a los no abonados. Los usos de las instalaciones llegaron a 225.000 personas. En cuanto al número de plazas ofertadas dentro de las actividades que se programan desde la Unidad señalar que en el primer semestre de las 1.472 plazas ofertadas se cubrieron 1.032, un 70 % y en el segundo semestre de las 1.507 plazas, el 73 %, es de decir 1.100 inscritos.

Las actividades son muy variadas, desde las más clásicas como natación, spinning, frontenis, pilates, triatlón, tenis, etc... hasta las más actuales como ciclotronic, trx, core training y otras. La oferta se completa con talleres como abdominales, autoprotección femenina, fitness-musculación, higiene postural, marcha nórdica, etc...

Además desde la Unidad de cultura y deportes se promueve la participación en los Campeonatos de España Universitarios, se organiza el Campeonato Navarro Universitario, el torneo UPNA, el Torneo de Primavera, etc...



---

## *La promoción del deporte en las universidades*

En la introducción a este trabajo se ha hecho referencia a la ley de universidades actualmente en vigor, y concretamente a artículo 90 donde en primer lugar considera la práctica deportiva de interés general para toda la comunidad universitaria y en segundo lugar obliga a las universidades a favorecer su práctica entre todos sus miembros.

Es conocido por todos la tradición e importancia del deporte en las universidades, sus equipos universitarios, sus campeonatos etc. En todas las universidades existe además, a modo de promocionar el deporte entre sus estudiantes, un reconocimiento académico en créditos por la participación de actividades de extensión universitaria pudiendo por normativa obtener hasta un máximo de 6 ECTS en su expediente académico.

Pero no es tan conocida, ni reconocida la promoción del deporte entre su personal debido a que son muy pocas las universidades que actualmente promueven actividades deportivas dirigidas específicamente a su personal. Si bien es cierto que poco a poco las universidades van implantando programas de actividad deportiva dirigidas a sus trabajadores. Programas con formatos muy diferentes pero con dos elementos en común, el éxito de acogida y el objetivo final, promover la actividad física entre su personal.

Universidades como la Autónoma de Barcelona, la Carlos III y la Rey Juan Carlos, ambas de Madrid, la Miguel Hernández de Elche, la de Murcia y la de Granada son ejemplos de universidades que han comenzado a implantar actividades dirigidas exclusivamente a mejorar la actividad física y la salud en el entorno laboral. Aquí hay que destacar que la UPNA y desde el curso académico 2017-2018 ha incluido dentro del Plan de formación un pequeño taller dedicado a la espalda. En el capítulo V estas iniciativas serán analizadas con mayor detenimiento.

---

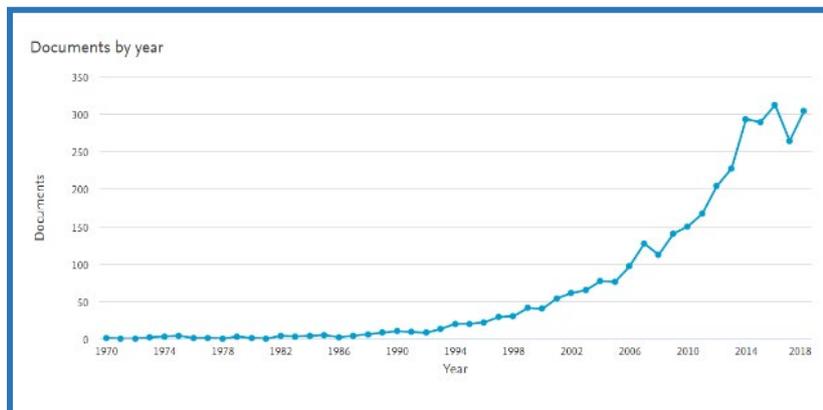
## 4. El beneficio de la práctica deportiva en el rendimiento laboral

No es objeto de este trabajo fin de grado demostrar ni determinar el beneficio que a todos los niveles aporta la práctica deportiva a nuestra salud. Son muchos los estudios e investigaciones científicas publicadas que demuestran el beneficio que el deporte aporta a nuestras vidas, desde el primer momento hasta el final de las mismas.

No es hasta mediados de los años cincuenta del siglo pasado cuando aparecen los primeros estudios sobre los efectos de la práctica deportiva sobre la salud de los trabajadores. Concretamente fueron J. N. Morrisand y Margaret D. Crawford quienes realizaron un estudio sobre la práctica regular de actividad física sobre el riesgo coronario en conductores y revisores de los autobuses de Londres.

Según Scopus, una de las mayores bases de datos de artículos científicos, en la actualidad existen más de tres mil documentos científicos publicados en relación con este tema.

En la gráfica se puede observar la evolución cronológica de las publicaciones de artículos de investigación relacionados con la actividad física en el trabajo.



Si bien es cierto, según esta misma base de datos, solo unos setenta han sido publicados por grupos de investigación españoles.

Uno de esos trabajos publicados en España en 2011 es el titulado “Valoración socio-económica de un Programa de Actividad Física para los trabajadores de una empresa”. Este estudio realiza una valoración social y económica del beneficio y del coste de un programa de actividad física dirigido a los trabajadores de la empresa Mahou-San Miguel.

En su apartado 2 denominado “Marco de referencia del estudio” analiza numerosas fuentes de referencia nacionales e internacionales y aunque como señala “son muchos los estudios e investigaciones que relacionan la actividad física en general, o en el entorno laboral con la mejora de la salud o la mejora de la productividad, con el beneficio económico del esfuerzo realizado o con la esperanza de vida o mejora de la calidad de la vida de las personas; pero la

---

mayoría de los estudios son análisis indirectos y poco aplicables directamente al caso que nos encontramos; probablemente las mayores dificultades de la elaboración de un trabajo científico de estas características radica -en nuestra opción- en la dificultad de mantener, durante un cierto periodo de tiempo lo suficientemente largo para obtener resultados contrastados, los grupos de intervención y control de cualquier programa en una determinada empresa”<sup>1</sup>.

En este mismo apartado, el citado documento analiza hasta veinte estudios de análisis coste beneficio o impacto económico de Programas de actividad física en empresas o entornos laborales.

Varios de ellos como el realizado por la empresa Highmark, una compañía de atención médica sin fines de lucro estadounidense, valora el retorno de la inversión en un 1,65 %, otra compañía estadounidense conocida por todos, Motorola, realizó un programa corporativo cuyo retorno de la inversión lo fijó en 3,93 %. También Thomson Medstat valora un programa de características similares en un retorno del 3,75 %. Si bien es cierto que estos programas además de promover la actividad física, promueven diversas actuaciones asociadas, complementarias y muy significativas como higiene, salud, alimentación, etc...

Otro estudio académico analizado en el documento de Mahou-San Miguel, concluye que la actividad física moderada puede reducir entre un 8 y un 15 % el absentismo laboral de corta duración.

Otra investigación que aparece en el informe y que esta citada por la Organización Mundial de la Salud obtiene la siguiente conclusión, los programas de actividad física y salud en el lugar de trabajo reducen el absentismo laboral entre un 25 y un 30 %.

Pero según el informe de Mahou-San Miguel no se han encontrado estudios con un mayor alcance que requerirían de un periodo de análisis y monitorización de al menos tres o cuatro años, con diferentes grupos de intervención y control, diferentes intensidades y actividades del programa, con una continuidad permanente y con un control continuo de los indicadores de salud. Y todo ello en un entorno de una empresa con un número importante de empleados dispuestos a participar en el programa.

Es este informe de Mahou-San Miguel al que se ha hecho referencia, el primero que se dispone en España de un ejemplo concreto que estima de manera indirecta pero solvente la relación económica entre costes y retornos del programa, medido en términos económicos y en valores intangibles para la empresa, los empleados y la sociedad.

Las conclusiones a la que llega el estudio se recogen en su apartado octavo. A modo de resumen es necesario indicar que en cuanto al beneficio para la entidad promotora el retorno en la inversión se fija en un 1,88 %, lo que presenta una rentabilidad de la inversión del 188 %, basada en tres grandes conceptos: disminución de bajas laborales, incremento del rendimiento laboral y productividad, impacto en los medios de comunicación, imagen corporativa, responsabilidad social, etc... Pero también están los beneficios para el

---

<sup>1</sup> Valoración socio-económica de un Programa de Actividad Física para los trabajadores de una empresa. Mahou-San Miguel.

---

trabajador, algunos de ellos cuantificables como pueden ser las ayudas directas o indirectas que el programa incluye, ahorro del tiempo de desplazamientos y transportes etc... y otros no cuantificables económicamente como la mejora de la satisfacción, de la autoestima y del esfuerzo que representa su participación en el programa. En cuanto a los beneficios para la sociedad el informe se fija en dos especialmente, el ahorro de costes sanitarios y el efecto ejemplificador del programa para el resto de compañeros de la empresa y para la sociedad en general. En un punto y aparte se refiere a los efectos en la salud percibida por los propios participantes del programa, el 94 % de ellos ha manifestado una mejora en su condición física y de salud desde su incorporación al programa, el 86 % en la mejora de salud psicosocial, un 41 % en la disminución del consumo de medicamentos. Si bien es cierto que la autopercepción de un estado de salud bueno o muy bueno no demuestra que ese estado sea intrínsecamente bueno, pero ya solamente con tener esa autopercepción es un elemento determinante de que el estado de salud es bueno.

Otro de los informes que hay que analizar es el informe “Beneficios del fomento de la actividad física y la práctica deportiva, en términos de mejora de la salud, el bienestar y la productividad empresarial” editado por el Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo que al igual que hace el informe de Mahou-San Miguel analiza varios trabajos de investigación relacionados con el tema. A modo de resumen determina “que los programas de ejercicio físico en el trabajo se postulan como una buena estrategia para mejorar la salud, reducir el absentismo y aumentar la productividad de los trabajadores”<sup>1</sup>. Y realiza una recopilación de las acciones que en este sentido están realizando las empresas, instituciones, universidades etc... algunas de ellas serán analizadas en el siguiente capítulo.

Este informe, del Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo, referencia y así lo utiliza a modo de justificar los beneficios del fomento de la actividad física en el ámbito laboral, el informe elaborado por la empresa Mahou-San Miguel que calculo un ROI entre el 2,1 y el 3,8 por cada euro invertido. Por lo que transfiere una mayor importancia al dato ya que está avalado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social a través de su Instituto.

Son tantos los beneficios de la implantación de programas de actividad deportiva en el ámbito laboral que instituciones de todos los niveles han realizado recomendaciones sobre la materia.

Así la Organización Mundial de Salud (OMS) advierte que el seis por ciento de las muertes mundiales son atribuidas a la inactividad física. Solo superada por la hipertensión, con un 13 % y por el consumo de tabaco, un 9 %.

Esta falta de actividad física va en aumento por lo que el “Plan de acción mundial de la OMS para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles (ENT)” tiene como estrategia importante conseguir que la gente se mueva para reducir la carga de este tipo de enfermedades y hace un llamamiento a reducir la inactividad física de aquí a 2025 en un 10 %. Según la

---

<sup>1</sup> *Beneficios del fomento de la actividad física y la práctica deportiva, en términos de mejora de la salud, el bienestar y la productividad empresarial.* Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo.

---

Organización un 23 % de los adultos y un 81 % de los adolescentes en edad escolar no se mantienen suficientemente activos.

“La OMS dispone de recomendaciones sobre la cantidad mínima de actividad para mejorar la salud en todos los grupos de edad, pero es importante ser consciente de que algo de actividad física siempre es mejor que nada. Las personas inactivas deben comenzar realizando pequeñas cantidades de actividad física como parte de su rutina diaria e incrementar gradualmente su duración, frecuencia e intensidad. Asimismo, los países y comunidades deben tomar medidas para ofrecer a las personas más oportunidades de mantenerse activas.”<sup>1</sup>

La OMS en su página web afirma que “La actividad física reduce el riesgo de cardiopatías coronarias y accidentes cerebrovasculares, diabetes, hipertensión arterial, diferentes tipos de cáncer, como el cáncer de colon y de mama, así como de depresión. La actividad física es también fundamental para el equilibrio calórico y el control del peso. Mejora el buen funcionamiento del sistema muscular y cardiorrespiratorio; la salud ósea y funcional; disminuye el riesgo de caídas y de fracturas de cadera o de columna; etc...”<sup>1</sup>

Ésta organización define actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que supongan un consumo de energía. Ello incluye los deportes, el ejercicio y otras actividades como jugar, caminar, realizar tareas domésticas, practicar la jardinería, bailar, etc...

También define la intensidad, que es el ritmo al que se realiza la actividad y que varía según las personas en función de la forma física relativa de cada uno. Ejemplos de actividad física moderada serían caminar a paso ligero, bailar o realizar tareas domésticas y como ejemplo de actividad física intensa serían correr, andar en bicicleta, nadar, etc...

Toda actividad, ya sea moderada o intensa, sirva para trabajar o desplazarse caminando o en bicicleta, o como parte de actividades recreativas, supone un beneficio para la salud.

La OMS ha elaborado y publicado unas “Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud” cuyo objetivo final es proporcionar a los diferentes legisladores ya sea a nivel regional, nacional o internacional una orientación sobre la relación dosis-respuesta entre frecuencia, duración, intensidad, tipo y cantidad total de actividad física y prevención de las enfermedades no transmisibles (ENT).

En este documento figuran una serie de recomendaciones para grupos de edad diferentes:

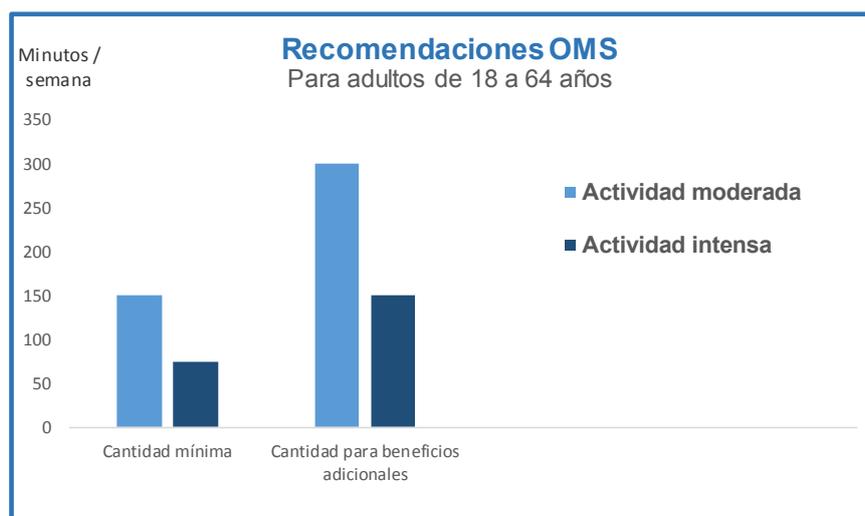
- . Niños y jóvenes de 5 a 17 años
- . Adulto de 18 a 64 años
- . Personas de la tercera edad, a partir de 65 años

---

<sup>1</sup> Plan de acción mundial de la OMS sobre actividad física 2018-2030: Más personas activas para un mundo más sano. Organización Mundial de la Salud.

Para los niños y jóvenes de 5 a 17 años la actividad física consiste en juegos, deportes, desplazamientos, actividades recreativas, educación física o ejercicios programados, en el contexto de la familia, la escuela o las actividades comunitarias. Y se recomienda con el fin de mejorar las funciones cardiorrespiratorias y musculares y la salud ósea y de reducir el riesgo de ENT que se inviertan como mínimo 60 minutos diarios. Una actividad física por un tiempo superior a 60 minutos diarios reportará un beneficio aún mayor para la salud. También añade que la actividad física diaria debería ser, en su mayor parte, aeróbica y que convendría incorporar, como mínimo tres veces por semana, actividades intensas que refuercen, en particular, los músculos y huesos.

Para los adultos de 18 a 64 años la recomendación es que como mínimo se dediquen 150 minutos semanales a la práctica de actividad física aeróbica, de intensidad moderada, o bien 75 minutos de actividad física aeróbica intensas cada semana, o bien una combinación equivalente de actividades moderadas e intensas. Si la práctica de actividad física moderada aeróbica se aumenta hasta 300 minutos por semana o bien hasta 150 minutos semanales de actividad física intensa aeróbica, o una combinación equivalente de actividades moderadas e intensas, los beneficios para la salud aun serán mayores. Observando la franja de edad que nos ocupa:



También hace una serie de recomendaciones para los adultos mayores de 65 años, la actividad física consistirá en actividades recreativas o de ocio, desplazamientos (por ejemplo, paseos caminando o en bicicleta), actividades ocupacionales, tareas domésticas, juegos, deportes o ejercicios programados en el contexto de las actividades diarias, familiares y comunitarias. Recomienda unos tiempos similares al grupo anterior, pero adaptado al estado de salud de cada individuo con el objetivo final de mantenerse físicamente activos en la medida de que lo permita el estado de cada uno.

Estas recomendaciones de la OMS se aplican a todas las personas, salvo que afecciones médicas específicas que lo contraindiquen, independientemente del sexo, raza, etnia o nivel de ingresos.

---

Indica que las personas inactivas deben comenzar realizando pequeñas cantidades de actividad física, e incrementar gradualmente su duración, frecuencia e intensidad. Los adultos inactivos, los adultos mayores o los que tienen enfermedades limitantes verán mejorada también su salud al aumentar su actividad. Las embarazadas, las mujeres en puerperio y las personas con afecciones cardíacas pueden necesitar tomar más precauciones y consultar a su médico antes de intentar alcanzar los niveles recomendados de actividad física.

La OMS reconoce el enorme potencial que tienen las políticas para incrementar la actividad física de la población que en cualquier caso debería de garantizar la accesibilidad general y la seguridad de la movilidad a pie, en bicicleta y de otras formas de transporte activo; el fomento de la actividad física en las políticas laborales y del lugar de trabajo; la disponibilidad en las escuelas de instalaciones y espacios seguros para que los alumnos puedan realizar actividades físicas durante su tiempo libre; y que las instalaciones deportivas y de recreo ofrecen a todos la oportunidad de mantenerse físicamente activos.

*“El entorno laboral es un contexto especialmente favorable y positivo para integrar estrategias y programas de promoción de un estilo de vida activo y saludable. La experiencia demuestra que los trabajadores valoran muy positivamente estas acciones cuando son promovidas y desarrolladas por sus empresas, y la participación en las mismas tiende a mejorar el clima laboral. Además, las tasas de retorno de la inversión para las empresas son muy positivas, con valores que multiplican por tres la inversión realizada”*

Alfonso Jiménez

Catedrático de Ejercicio Físico y salud

Centro de Investigaciones en Ciencias Biológicas Aplicadas y del Ejercicio

Universidad de Coventry (Reino Unido)

---

A otro nivel diferente a la Organización Mundial de la Salud, la Unión Europea ha dictado una serie de directrices y actuaciones recomendadas para apoyar la actividad física que promueve la salud, en ellas se recoge el “entorno de trabajo” como uno de los aspectos principales dentro de su enfoque transversal y entre sus directrices de acción incluye la directriz 33 que dice “Los empresarios y sindicatos deben incluir en sus acuerdos requisitos para el lugar de trabajo que faciliten un estilo de vida activo desde el punto de vista físico. Podrían ser ejemplos de tales requisitos los siguientes:

- . Acceso a instalaciones interiores y exteriores para hacer ejercicio.
- . Disponibilidad de un profesional de la actividad física tanto para ejercicios conjuntos como para dar consejos personalizados.
- . Apoyo a iniciativas de participación deportiva relacionadas con el lugar de trabajo.
- . Apoyo al transporte en bicicleta y a pie y hacia el lugar de trabajo.
- . Si el trabajo es monótono y pesado hasta el punto de implicar un mayor riesgo de trastornos músculo-esqueléticos, se debe proporcionar acceso a ejercicios diseñados específicamente para contrarrestar estos problemas.
- . Un entorno de trabajo favorable a la actividad física.”<sup>1</sup>

Aquí en España el Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo, autor de uno de los informes anteriormente citados, desde su portal de Promoción de Salud en el Trabajo realiza diversas referencias en favor de la facilitación y fomento de la realización de actividad física por parte de los trabajadores. Como ejemplos, “Ajustar el tiempo de trabajo para facilitar la actividad física antes de entrar a trabajar o en la pausa del mediodía”; “Facilitar espacios donde hacer ejercicio.”; “Ofrecer y financiar cursos y actividades deportivas”, etc...<sup>2</sup>

Está claro que todas las instituciones están optando por facilitar el fomento de la actividad física en el ámbito laboral y luchando contra el sedentarismo por parte de los trabajadores.

---

<sup>1</sup> Directrices de actividad física de la Unión Europea. Actuaciones recomendadas para apoyar la actividad física que promueve la salud. Grupo de trabajo de la Unión Europea “Deporte y salud”.

<sup>2</sup> Beneficios del fomento de la actividad física y la práctica deportiva, en términos de mejora de la salud, el bienestar y la productividad empresarial. Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo.

---

## 5. Análisis de planes de actividad deportiva implantados

### *En la empresa privada*

El documento elaborado por el Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar titulado “Beneficios del fomento de la actividad física y la práctica deportiva, en términos de mejora de la salud, el bienestar y la productividad empresarial” a cual se ha aludido en el capítulo anterior realiza en su capítulo cuarto un análisis de las buenas prácticas en España.

Según este informe “En la actualidad son 450 las empresas, con sede en nuestro país, que están adheridas a la Declaración de Luxemburgo, la cual aboga por una promoción de la salud en el trabajo entendida como la unión de los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo”<sup>1</sup>. Pero además existen a nivel nacional y regional varias redes de empresas saludables lo que evidencia que todos los agentes sociales cada vez están más concienciados en la importancia de un entorno laboral saludable.

Este Instituto con datos de más de cien empresas ha identificado que la conciliación familiar/laboral, la alimentación saludable y la actividad física son los aspectos de promoción de la salud en el trabajo más importantes.

Mediante un cuestionario on-line ha recogido información de un sinfín de empresas: Asepeyo, Atlas Copco, Bilbao Port, Ayuntamiento de Alcobendas, Ayuntamiento de Leganés, Basf, Boehringer Ingelheim, Capsa Food, DKV, FCC, Galp, Good Year, Grupo Santander, etc...También hay otras muchas empresas que por su volumen no son tan conocidas como las anteriores. Por ejemplo la empresa Protón Electrónico S.L., cuenta con 5 empleados y un programa muy comprometido con la promoción de la salud en el trabajo.

En este informe también aparece el grupo cervecero Mahou-San Miguel que destaca entre todos por ser la primera empresa en proponer actividades con el fin de fomentar la actividad física entre sus trabajadores, con una antigüedad de más de dieciséis años.

Este cuestionario recoge entre otra información, la referente a los programas o actividades implantadas por las empresas relacionadas con la actividad física y las diferentes barreras que se han encontrado a la hora de su establecimiento.

Entre los distintos tipos de programas aparecen de forma más habitual acciones como la inscripción gratuita a pruebas deportivas; descuentos/ayudas para la compra de material deportivo; organización de eventos y encuentros deportivos entre los empleados o “semana/día” al año para fomentar los hábitos saludables; retos/competiciones evaluadas mediante sensores de

---

<sup>1</sup> *Beneficios del fomento de la actividad física y la práctica deportiva, en términos de mejora de la salud, el bienestar y la productividad empresarial*. Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo.

---

movimiento (pulseras, relojes, móviles,...); gimnasios/clases colectivas/entrenamientos personales en los centros de trabajo (especialmente en las empresas donde hay un mayor número de empleados); creación de entornos virtuales/plataformas de contacto para poner en comunicación/coordinar a los empleados que deseen formar grupos para hacer deporte juntos, etc.

Curiosamente, señala el informe “ninguna empresa menciona de forma específica aspectos relacionados con otros tipos de programas que, a pesar de no ser tan habituales como los anteriormente mencionados, progresivamente van adquiriendo protagonismo dentro de las empresas de otros países, como son por ejemplo la promoción del transporte activo al trabajo, el impulso de las reuniones/llamadas telefónicas de trabajo “en movimiento”, los circuitos saludables dentro de las instalaciones de la empresa con avisos/alertas periódicas a través de la intranet de la empresa con el fin de lograr romper el tiempo de sedentarismo prolongado/tiempo sentado o el fomento del ejercicio físico de los empleados con acciones vinculadas a la responsabilidad social corporativa”<sup>1</sup>.

Entre las barreras más habituales a la hora de establecer estas medidas destaca la falta de presupuesto, la falta de compromisos de las partes, resistencias al cambio, falta de instalaciones propias, etc...

### **En la universidad**

En el mes de noviembre del año pasado se celebró en Elche las Jornadas Nacionales de Deporte Universitario impulsadas por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). En estas jornadas la Universidad Miguel Hernández, presentó su proyecto “Pausa saludable” con el objeto de incorporar pausas saludables en la jornada laboral dentro de la universidad. Estas pausas de 15 minutos de descanso activo, 2 días a la semana mejoran la movilidad corporal, autocuidado, utilización del tiempo libre, relaciones personales, ambiente laboral, estado de ánimo, estrés, enfermedades laborales y trastornos músculo-esqueléticos; y como consecuencia se reducen las bajas laborales, los accidentes de trabajo, los conflictos entre los trabajadores y con todo ello los gastos y los bajos rendimientos asociados.

En estas mismas jornadas el Director del Servicio de deportes de la Universidad de Nebrija presentó su plan para establecer una “Guía de promoción de la actividad física y el deporte en la comunidad universitaria”. Para ello a través de un cuestionario on-line ha ido recopilando de los Servicios de actividades físicas y deportivas de las universidades sus diferentes estrategias de promoción, entendiendo por estas, “todas aquellas acciones que tengan como objetivo el aumento de la práctica de la actividad física y el

---

<sup>1</sup> Beneficios del fomento de la actividad física y la práctica deportiva, en términos de mejora de la salud, el bienestar y la productividad empresarial. Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo.

---

deporte en cualquiera de los colectivos que integra la comunidad universitaria”<sup>1</sup>.

Como problemáticas a la hora de realizar esta promoción se mencionan entre otras “la necesidad de conocer las características de los usuarios, con objeto de poder identificar qué población no está siendo atendida y hacia donde debería de ir dirigidas esas propuestas de promoción”, “la necesidad de programas específicos para poblaciones especiales (mayores, personas con discapacidad, sedentarios)” y por último el “excesivo número de horas sedentarias por parte del personal laboral”<sup>1</sup>.

De las fichas recibidas destaca el Programa +50 dirigido a mayores de 50 años de la Universidad de Granada. Dentro de este programa se ofertan varias actividades, una de ellas denominada “Vida Sana” va dirigida tanto a los miembros de la comunidad universitaria, egresados o jubilados mayores de 50 años, como al resto de la sociedad en esta franja de edad; otra recibe el nombre “Pilates +50” y esta orientada a personas que puedan tener disminuida su movilidad, que tengan ciertas dificultades para realizar tareas de su vida diaria y quieran mejorar su amplitud de movimientos, fortalecer la musculatura y prevenir lesiones; también nos podemos encontrar con otras como “Senderismo de Otoño” o “El Taller de Senderos Micológicos de Otoño” que es una combinación de senderismo con el conocimiento teórico y práctico y recogida de muestras de diferentes setas.

El programa de la Universidad Carlos III de Madrid denominado “Actividad física y salud en el entorno laboral” trata de facilitar e incentivar la realización de actividad física dentro de la universidad, al menos 2 días por semana, de manera regular y constante. Este programa abarca todas las actividades de sus cuatro campus y establece el requisito mínimo de participar en 20 sesiones para conseguir un reto. Una vez conseguido éste, se compensa con 6 horas de disfrute en el siguiente semestre después de la finalización de la actividad.

La Universidad Rey Juan Carlos dentro de su Plan integral por una vida activa y saludable promueve el “Programa de promoción de la práctica de la actividad física y el deporte en el entorno laboral” cuyo objetivo es “aumentar el número de miembros de la comunidad universitaria que cumplen con las recomendaciones mínimas de la OMS” ofreciendo la posibilidad de realizar una valoración del nivel de condición física y salud, y un posterior asesoramiento, a través de una receta deportiva que incluye una prescripción de ejercicio físico personalizado.

Este programa es el único que valora los distintos componentes de la condición física de los sujetos (fuerza, potencia, resistencia, flexibilidad y agilidad) antes de comenzar la práctica deportiva y después de completar la acción programada. También se caracteriza por que de forma complementaria y simultánea monitoriza la condición física de un grupo similar que no ha realizado el programa de actividad física.

---

<sup>1</sup> *Guía promoción de actividad física en el ámbito universitario*. David de la Fuente Franco.

---

La UPNA en este sentido todavía no ha sido tan ambiciosa, pero hay que señalar que ha comenzado a dar sus primeros pasos. Desde el curso académico 2017/2018 dentro del Plan de formación del PAS incluyó dos talleres formativos de higiene postural. A la vista del éxito obtenido desde el Servicio de recursos humanos se amplió la oferta en el pasado curso académico y se reforzó desde la Unidad de cultura y deportes con 4 talleres más, pero a pesar de su potencial interés y su bajo precio no tuvieron gran aceptación debido en parte a que se ofertaron en franjas horarias no adecuadas. Solo una de ellas (espalda sana) ha salido adelante ya que el número de inscripciones alcanzó el mínimo necesario para ser impartida.



---

## 6. El análisis coste-beneficio

### Los costes de oportunidad

Se refiere al importe que le cuesta a la empresa que uno de sus trabajadores se ausente de su puesto de trabajo para realizar otra actividad diferente. En el caso que nos ocupa, el importe que le supone a la universidad que uno de sus trabajadores asista a realizar una actividad física programada.

Quizás en una empresa de servicios es más difícil calcularlo ya que el trabajo que una persona realiza no es tan fácilmente cuantificable como en una empresa de producción. En éstas últimas sería tan sencillo y sirve como ejemplo calcular el coste que le conlleva a esa empresa sustituir al trabajador que va a realizar una actividad deportiva en la cadena de montaje.

Para contextualizar el tema es necesario señalar que fue en 1994 cuando se firmó en el seno de una Mesa Sectorial de Negociación entre la universidad y los sindicatos integrantes de la misma, las medidas necesarias para la equiparación retributiva entre el PAS de la UPNA y las retribuciones que perciben los puestos del personal funcionario del Gobierno de Navarra. Pero esto no se materializó hasta 2006 cuando el rector firmó la Resolución por la que se ordenó la publicación del Acuerdo de adaptación del régimen jurídico aplicable al PAS. En el apartado quinto de este acuerdo se establecía que a partir de 2007, la estructura retributiva de los puestos de trabajo existentes en la UPNA se regiría por el decreto Foral Legislativo 251/1993 de 30 de agosto.

Conforme a este Decreto, el funcionariado se integrará en 5 niveles de acuerdo con la titulación requerida para su ingreso, además se establece la estructura salarial, que consta de retribuciones básicas, complementarias del puesto de trabajo, grados y antigüedad.

Pero el análisis del coste de cualquier plan debe de realizarse con anterioridad; es necesario conocer de antemano si la propuesta es viable y así estar en disposición de valorar su implantación. Es muy fácil determinar el coste de oportunidad total de una actividad una vez que se conocen las personas que han sido admitidas a dicha actividad. Pero no es tan fácil hacer una estimación a priori de este coste, por lo que se plantea el cálculo conforme al siguiente método.

El Consejo Social de la universidad mediante un acuerdo de su pleno aprueba anualmente el cierre de cuentas. Estas cuentas elaboradas por el Servicio de asuntos económicos y auditadas por el Servicio de intervención y auditoría son el reflejo real de lo que realmente se ha ejecutado y no de lo presupuestado. Es a partir de estos datos donde se puede obtener el coste anual del PAS. Dato que incluye tanto los gastos referidos a las retribuciones básicas como al resto de retribuciones complementarias, además de grados antigüedad, etc... y los costes relativos a los gastos de seguridad social de dichos trabajadores. Por lo que una vez sumados todas las partidas se puede conocer el coste total de las retribuciones del PAS en el año 2017.

---

### Cuentas anuales 2017

100.00 Retribuciones Básicas Altos Cargos PAS	79.153,46
110.00 Retribuciones Personal Eventual	394.630,63
120.02 Retribuciones Básicas PAS	10.121.134,79
121.02 Retribuciones Complementarias PAS	3.438.302,84
125.00 Retribuciones Directores de Servicio	515.146,80
131.00 Retribuciones PAS Laboral	50.741,78
132.00 Retribuciones PAS Contratado Administrativo	58.947,50
160.01 Seguridad Social PAS	3.765.175,87
162.01 Gastos Sociales del PAS	17.179,06
<b>Total:</b>	<b>18.440.412,73</b>

Partiendo de la base de que los admitidos a cada una de las actividades, van a pertenecer a diferentes niveles y cada uno de ellos tiene asignados diferentes complementos retributivos en función de su puesto de trabajo y antigüedad. Se propone realizar el cálculo a través de una media aritmética entre el todo el personal y el número de horas trabajadas.

El calendario del año 2017 se fijó por Acuerdo de Consejo de Gobierno de fecha 25 de noviembre de 2016 y fijaba en 1.511 las horas anuales las que el PAS debía de realizar en ese año.

Si el coste total de la retribuciones del PAS alcanzó en 2017 los 18.440.412,73 euros, conocido el dato de 469 trabajadores con los que contaba la universidad en ese mismo año y a la vista del calendario anual fijado, se puede fácilmente determinar que el coste medio (incluido los complementos retributivos por antigüedad, grado, puesto, etc, los gastos de seguridad social y los gastos sociales como puede ser los gastos de formación del PAS) de una hora de trabajo supone en torno a 26 euros/hora, concretamente 26,02 euros/hora.

Más adelante se detalla la propuesta para el primer año de implantación del plan; su resumen: 48 personas admitidas y 75 sesiones de 50 minutos cada una de ellas. Que valoradas económicamente alcanzan aproximadamente los 78.000 euros.

---

## Los costes de gestión

Como en el punto anterior es necesario definir en primer lugar que los costes de gestión se refieren a los gastos que ocasionará la tramitación del plan una vez establecido. Actualmente el Servicio de recursos humanos cuenta con 17 personas, entre directivos, técnicos, gestores y personal administrativo. Una de las personas encargadas de la gestión es la responsable del Plan de formación. Un Plan de formación que debido a los recortes de los últimos años ha aminorado tanto el número de cursos como el número de plazas ofertadas. Además muchos de los procesos de esta gestión se han informatizado en los últimos años, debido entre otras razones a la implantación de la sede electrónica. No hay que olvidar tampoco que muchos de los procedimientos elaborados para el Plan de formación, como pueden ser promoción, inscripción, tramitación, etc... pueden ser utilizados para gestionar el nuevo plan que se pretende implantar. Tampoco hay que postergar que la herramienta informática desarrollada para gestionar el Plan de formación puede utilizarse indistintamente para ambos proyectos.

Por lo que se plantea que sea la persona que gestiona el Plan de formación, con el apoyo administrativo correspondiente, la encargada de gestionar el Plan de actividad deportiva.

Estas son las razones por las que se determina que el coste de los gastos de gestión una vez implantado el proyecto sea para la universidad igual a cero.

Otros de los importes a tener en cuenta dentro de los gastos de implantación del plan **son los costes sanitarios.**

La Unidad de asistencia sanitaria y psicológica de la UNPA es un servicio de atención, cuidado y promoción de salud que ofrece asistencia sanitaria a los miembros de la comunidad universitaria. Son muchas las actividades y servicios que presta, consulta médica y de enfermería, consulta de apoyo psicológico, atención de urgencia, campañas de vacunación, curas, etc.. Además es un punto de información y puesta en práctica de programas de promoción de estilos de vida saludables: alimentación, sexualidad, ejercicio físico, tabaco y consumos de sustancias, estrés...

Como se puede observar en el siguiente capítulo es un servicio que interviene en varias de las fases de la implantación del proyecto. Por lo tanto es necesario tenerlo en cuenta a la hora de determinar los costes tanto de gestión como aquellos otros que puedan surgir derivados de la implantación del proyecto.

En cuanto a los costes de los trámites que gestionará esta unidad y puesto que no va a ser necesario incrementar el personal de la misma se va a seguir el mismo criterio que se ha seguido para calcular los costes de gestión, es decir, los costes sanitarios una vez implantado el proyecto será para la universidad igual a cero euros. Además, como también queda reflejado en el siguiente capítulo, los interesados deberán solicitar una cita previa para presentar el impreso de admisión. A esta cita deberán acudir con el último informe de la

---

revisión médica laboral, por lo que la Unidad de atención sanitaria dispondrá del historial médico del paciente a coste cero.

Pero pueden surgir otros costes derivados no incluidos en ese tipo de revisiones laborales, como pueden ser pruebas de esfuerzo o analíticas especiales, y que la Unidad de asistencia sanitaria estime conveniente realizar antes de iniciar una práctica deportiva.

La recomendación que se hace más adelante consiste en que en la primera fase de implantación del plan, se dé prioridad en la admisión a aquellos interesados en realizar una actividad con problemas de salud. Por lo que estos costes pueden ser más elevados que en años posteriores.

Pero como no es posible conocer a priori el dato se va a realizar una estimación media anual.

Es aquí donde la Unidad de asistencia sanitaria y psicológica quien determinará las pruebas necesarias en función de las patologías de los admitidos.

Dicho lo cual para el primer año de implantación se estima realizar una prueba de esfuerzo al 50 % de los admitidos al programa, con un coste aproximado de 2.400 euros.

### **El coste de las actividades deportivas**

La Unidad de cultura y deportes de la UPNA tiene subcontratado con la empresa de servicios SEDENA, el control de acceso a las instalaciones y su mantenimiento, además es la encargada de la selección, formación y contratación del personal necesario para la impartición de las actividades deportivas programadas por la Unidad de cultura y deportes de la UPNA.

El coste de cada actividad viene establecido, por unos costes fijos como consecuencia del uso de las instalaciones, además hay que imputar el coste del personal encargado de realizar la actividad y por último el tipo de material necesario para cada actividad programada.

Al igual que ha se ha planteado para el cálculo de los costes de oportunidad de personal, se plantea aquí realizar un cálculo similar para poder establecer el precio medio por usuario de una actividad deportiva. La razón es más que evidente, ya que este coste medio depende en gran medida del tipo de actividad programada, dependiendo en parte del número de alumnos que pueden ser admitidos a cada actividad y el material utilizado. No es lo mismo una clase de ciclismo in-door donde un profesor puede dirigir al mismo tiempo a 50 alumnos que una clase dirigida de tenis.

De los datos de la Memoria Resumen 2017/2018 de la Unidad de cultura y deportes se desprende que se ofertaron 1.666 plazas anuales para realizar actividades deportivas en la UPNA.

---

También se ha tenido acceso al importe que SEDENA facturó a la UPNA por los servicios relacionados con la programación de estas actividades. En 2017 fueron 159.185,99 euros.

Conocidos ambos datos se puede concluir en 2017 el coste medio por actividad anual/persona fue 95,54 euros.

Por lo que el coste estimado de las cuatro actividades deportivas ofertadas dentro del Plan de actividad deportiva para el primer año asciende a un total de 4.586 euros.

Pero este dato no tiene en cuenta los costes indirectos que suponen para la universidad la impartición de una actividad deportiva, como puede ser el uso de material deportivo, mantenimiento y conservación de las instalaciones, gastos de suministros, seguridad, etc... Por lo que se propone utilizar el coste medio que la Unidad de cultura y deportes utiliza a la hora de estudiar la implantación de una nueva actividad deportiva y que ha sido facilitado al efecto de su uso para la elaboración de este trabajo fin de grado. El coste medio por hora de una actividad deportiva está fijado actualmente en 57 euros la hora costes indirectos incluidos, por lo que la cantidad asciende a

### Resumen del coste de la implantación del Plan para el curso 2019/2020

<b>Costes de implantación</b>	
Costes de oportunidad:	78.000 euros
Costes de gestión:	-- euros
Coste actividades deportivas:	14.250 euros
Costes sanitarios:	2.400 euros
<b>Total:</b>	<b>94.650 euros</b>

---

## Beneficio

La enciclopedia libre Wikipedia define el retorno sobre la inversión (RSI o ROI, por las siglas en inglés de return on investment) como una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, «representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero»<sup>1</sup>.

El estudio de la empresa Mahou-San Miguel al que se viene haciendo alusión y que se ha fijado como referencia establece que “la relación estimada entre beneficios y utilidades que se han cuantificado y los costes del programa asciende a 2,9. Es decir, por cada euro invertido anualmente en el programa, los beneficios y utilidades estimados y que ha sido posible cuantificar directa e indirectamente ascienden a 2,9, de los cuales los correspondientes a la empresa representan el 75% del total. Si aplicamos el concepto económico ROI, el resultado obtenido es de 1,88, lo que representa una rentabilidad de la inversión del 188%”<sup>2</sup>.

Este informe distribuye los beneficios cuantificables para la empresa en tres grandes conceptos:

- . Incremento del rendimiento laboral y productividad.
- . Disminución de bajas laborales.
- . Imagen corporativa: Impacto en MMCC e Internet.

Pero no han sido valorados, por su difícil cuantificación, “otro conjunto de beneficios intangibles asociados a la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, la valoración por parte de los empleados del programa y la actitud y motivación en el puesto de trabajo de los participantes en el programa, probablemente tan importantes como los beneficios cuantificados”<sup>2</sup>.

En este conjunto cabría también la posibilidad de incluir el tercero de los tres grandes conceptos en los que el informe de Mahou distribuye los beneficios, Imagen corporativa, ya que al igual que los anteriores su cuantificación resulta difícil de estimar.

Aplicando el ROI al total de los gastos (94.650 euros) obtenemos un beneficio de 177.942 euros por lo tanto 83.292 euros son beneficios netos.

---

<sup>1</sup> Wikipedia, la enciclopedia de contenido libre.

<sup>2</sup> Valoración socio-económica de un Programa de Actividad Física para los trabajadores de una empresa. Mahou-San Miguel.

---

## 7. Fases para la implantación del Plan de actividad deportiva en la Universidad Pública de Navarra

La implantación de un Plan de actividad deportiva en la UPNA es un proceso complejo ya que implica a varios servicios de la universidad que deberán de actuar dentro de cada una de las fases definidas para la implantación del plan y siempre dentro del ámbito de sus competencias. Pero como se va a ver a continuación son muchos los servicios y muchas las fases en las que deben de actuar.

También se va a poder observar como la Gerencia de la universidad debe de supervisar y coordinar todas y cada una de las fases, ya que en última instancia es la garante del plan.

La Gerencia será la responsable de recoger la información necesaria y posteriormente realizar un **análisis de las necesidades** que debe de cubrir el plan.

Además, una vez conocedora de las necesidades, será parte importante en el **diseño y planificación del plan**. Coordinará al Servicio de recursos humanos, a quien le afecta en gran medida la implantación del proyecto, para que lo diseñe y planifique bajo su supervisión y en coordinación con la Unidad de cultura y deportes y la de asistencia sanitaria y psicológica.

La Unidad de cultura y deportes le corresponderá realizar una oferta deportiva en base al diseño elegido y en base, como no puede ser de otra manera a sus recursos técnicos y humanos.

La Unidad de asistencia sanitaria será el servicio encargado de comprobar que los programas de ejercicio son adecuados y cubren las necesidades generales a la vista de los datos obtenidos en la primera fase.

Definido el plan llega la hora de la **implantación y ejecución**, será Gerencia la encargada de presentarlo y promocionarlo. Seguidamente y de nuevo será Recursos Humanos quien lo gestione, estableciendo una serie de plazos para las inscripciones, autorizaciones, control horario, etc...

La Unidad de asistencia sanitaria será, quien en base a las solicitudes y a la vista del estado de cada participante quien recomiende la actividad deportiva que mejor se adapte a la condición física y estado de salud de cada uno de los participantes, ya que antes de realizar cualquier actividad física, es importante asegurarse que puede hacerse en perfectas condiciones y sin ningún riesgo para la salud.

El Servicio de calidad, organización y procesos liderará la **evaluación de los resultados**. Será el encargado de realizar las encuestas de satisfacción de los participantes en el programa, analizará con el resto de servicios las incidencias

observadas durante la ejecución del plan, valorará los resultados obtenidos y por último medirá el impacto del programa.

Por último será la Gerencia la encargada de la **implementación de acciones de mejora y correctivas** a la vista del informe realizado por el Servicio de calidad. Este será el momento de realizar las modificaciones que la Gerencia estime oportunas dirigidas en última instancia a cumplir los objetivos fijados.

### Fases para la implantación de un Plan de actividad deportiva



---

## Fase 1. Análisis de las necesidades

Antes de confeccionar el plan se debe de estudiar con detalle los hábitos deportivos del PAS. Para ello se propone realizar una encuesta dirigida a todo el colectivo con el objeto de tener la máxima información sobre el personal al que se va dirigido el proyecto. Una encuesta en la que se pueda observar en primer lugar el tipo de trabajo que habitualmente realiza el PAS, sus hábitos deportivos sus necesidades, sus demandas, sus propuestas, sus preferencias a la hora de realizar una actividad física, etc. Todo ello y siempre en relación a la mejora de su salud a través de la realización de una práctica deportiva.

Para el diseño de la encuesta la Gerencia de la universidad deberá coordinar los tres servicios involucrados, recursos humanos, deportes y asistencia sanitaria y además deberá contar con el apoyo del Servicio de Organización, calidad y procesos debido a su experiencia en la realización de encuestas de satisfacción y calidad.

A la hora de definir la encuesta, también se establecerá el medio más adecuado para llegar al mayor número de destinatarios. Además se recomienda utilizar la lista de envío masivo propiedad de la Gerencia denominada “lista-pas@unavarra.es” utilizada para la difusión de los comunicados oficiales de la universidad.

Para la realización de este trabajo y al no disponer de los permisos necesarios para utilizar este tipo de lista institucionales de la universidad, se han tomado aleatoriamente de la web las dirección de correo electrónico de ciento veinticinco trabajadores con el objeto de tener una muestra lo más representativa posible.

A modo de presentación y con el fin de obtener la mayor colaboración de los encuestados se les ha remitido el siguiente correo electrónico:

Buenas tardes,

Estoy finalizando mis estudios de grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos y para ello tengo que realizar un Trabajo Fin de Grado.

El título es “Elaboración e implantación de un Plan de actividad deportiva para el personal de administración y servicios de la Universidad Pública de Navarra”.

Para ello necesito disponer de datos sobre la actividad deportiva que realiza el personal y es ahí donde te pido un poco de colaboración. Hay que rellenar voluntariamente una [pequeña encuesta anónima](#), te llevará solo unos minutos, es muy sencilla y cualquier duda me la puedes plantear por correo electrónico.

Se trata de una encuesta de interés exclusivamente personal (terminar TFG), no relacionada con la actividad comercial de ninguna empresa ni con el objeto institucional de una administración.

Muchas gracias, esta información me es de gran ayuda.

Carlos Vidaurre

---

Como se puede observar en el correo electrónico se incluye un enlace para acceder a la encuesta, que se ha realizado a través de Formularios Google, una herramienta que este portal ofrece para realizar formularios y cuestionarios de una forma rápida, cómoda e intuitiva, y además entre una de sus muchas opciones nos da la oportunidad de que la encuesta sea anónima.

La encuesta contiene 40 preguntas divididas en cuatro secciones La primera se denominada *Sobre tu condición física*, incluye doce preguntas para sopesar la condición física de los encuestados, las preguntas con sus posibles alternativas de respuestas son:

*Tu edad está comprendida entre:*

- 25 y 35 años
- 36 y 45 años
- 46 y 55 años
- 56 y 65 años

*Eres hombre o mujer:*

- Hombre
- Mujer

*¿Tu trabajo es sedentario (falta de actividad física)?*

- |                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| Nada sedentario | <input type="radio"/> | Totalmente sedentario |

*¿Y tu estilo de vida?*

- |                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| Nada sedentaria | <input type="radio"/> | Totalmente sedentaria |

*¿Piensas que tu condición física es adecuada?*

- |               |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Nada adecuada | <input type="radio"/> | Totalmente adecuada |

*¿Te gustaría mejorarla?*

- Si
- No

*¿Consideras que estás ágil?*

- |           |                       |                       |                       |                       |                       |                 |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
|           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                 |
| Nada ágil | <input type="radio"/> | Totalmente ágil |

---

*¿Te gustaría estarlo mediante la práctica de una actividad deportiva?*

- Si
- No

*¿Consideras que tienes sobrepeso?*

- |      |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Nada | <input type="radio"/> | Totalmente |

*¿Te gustaría mejorarlo mediante la práctica de una actividad deportiva?*

- Si
- No

*¿Sufres alguno de los siguientes trastornos?*

- Colesterol
- Hipertensión
- Sobrepeso/obesidad
- Diabetes
- Dolor de espalda
- Osteoporosis
- Fibromialgia
- Enfermedad coronaria
- Enfermedad respiratoria: EPOC, asma
- Depresión / ansiedad
- Otra

*¿Crees que realizando algún tipo de actividad deportiva podrías mejorarlos?*

- Si
- No

La segunda sección denominada *Sobre tus hábitos deportivos*, incluye también doce preguntas para valorar los hábitos deportivos de los encuestados, las cuestiones con sus posibles alternativas de respuestas son:

*¿Realizas alguna actividad deportiva?*

- Si
- No

*¿Fuera o dentro de la universidad?*

- Fuera
- En la universidad

*Indica cuáles (comenzando por la actividad a la que más horas dedicas y terminado por la que menos)*

---

En esta pregunta se inserta un cuadro para que los encuestados enumeren el tipo de actividades deportivas que realizan.

*¿Cuántos días por semana realizas alguna actividad deportiva?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ó más

*¿Cuántas horas al día la practicas?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ó más

*¿Crees que es suficiente?*

- Si
- No

*¿Y adecuada?*

- Si
- No

*¿Está controlada por algún profesional sanitario*

- Si
- No

*¿Y dirigida por algún entrenador profesional?*

- Si
- No

*¿Te gustaría hacer más ejercicio?*

- Si
- No

---

*Señala cuáles son los motivos por los que realizas alguna actividad deportiva:*

- Estar en forma
- Diversión o entretenimiento
- Motivos de Salud
- Relajación / antiestrés
- Relación social
- Superación
- Otras

*Si no practicas deporte, indica cual es el motivo o motivos:*

- Falta de tiempo
- Falta de interés
- Motivos de Salud
- Por la edad
- Motivos económicos
- Falta de instalaciones adecuadas y cercanas
- No tener con quien practicarlo
- Otras

La tercera de las secciones denominada *Sobre las instalaciones deportivas de la Universidad Pública de Navarra*, está formada por siete preguntas que tratan de identificar si el PAS es usuario habitual de las instalaciones deportivas de la universidad y también de conocer el tipo de uso de las mismas. Las preguntas y las diferentes opciones de respuesta son:

*¿Conoces las instalaciones deportivas de la universidad?*

- Si
- No

*¿Conoces la oferta deportiva de la Unidad de cultura y deportes?*

- Si
- No

*¿Alguna vez te has sacado la tarjeta deportiva?*

- Si
- No

*¿Ahora dispones de ella?*

- Si
- No

*¿Realizas alguna actividad dirigida?*

- Si
- No

*Indica cuál o cuáles:*

---

En esta pregunta se inserta un cuadro para que los encuestados enumeren el tipo de actividades deportivas que realizan.

*O utilizas las instalaciones por libre:*

- Si
- No

Por último, la cuarta sección cuyo título es *Sobre la propuesta de implantación de un Plan de actividad deportiva en la Universidad Pública de Navarra*, tiene un total de nueve preguntas. Las cuales tratan de conocer la opinión de los encuestados sobre la implantación de este plan, estas son:

*¿Te parece interesante la implantación de un Plan de actividad deportiva para el personal de la universidad?*

- |                  |                       |                       |                       |                       |                       |                        |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
| Nada interesante | <input type="radio"/> | Totalmente interesante |

*¿Estarías dispuesto a realizar alguna actividad deportiva dirigida y controlada dentro de un Plan de actividad Deportiva?*

- Si
- No

*¿Crees que la universidad Pública de Navarra debería incentivar la actividad deportiva entre su personal?*

- |                          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo |

*¿Cómo incentivarías esta práctica?*

En esta pregunta se inserta un cuadro para que los encuestados enumeren el tipo de incentivos que para ellos puede resultar más interesante.

*Si el acceso a las instalaciones y las actividades fueran gratuitas, ¿realizarías alguna actividad?*

- Si
- No

*Si pudieras conciliar el horario de las actividades programadas con el horario laboral, ¿realizarías alguna actividad?*

- Si
- No

---

*Si te compensaran el tiempo empleado en realizar una actividad deportiva por horas laborales ¿realizarías alguna actividad?*

- Si
- No

*¿Cuál crees que sería el mejor horario para realizar alguna actividad deportiva dentro de tu jornada laboral?*

- Al comienzo de la jornada
- A mitad de la jornada
- Al finalizar la jornada

*¿Crees que la práctica deportiva con compañeros puede mejorar tus relaciones laborales y personales?*

- Si
- No

Una vez finalizado el proceso de recogida de la información a través de la encuesta se debe de proceder a su análisis. Google crea un documento un “pdf” con un gráfico por pregunta, también permite exportar los datos a un fichero excel. Con objeto de tratar esta información de manera más práctica se recomienda optar por esta última opción.

Con la visualización en pantalla de la hoja de cálculo se observa en primer lugar que de los 125, 108 han dado respuesta al cuestionario. También es muy fácil detectar que dos de los encuestados, bien por problemas técnicos o por desconocimiento no han completado debidamente el cuestionario por lo que se ha procedido a eliminar sus registros. Por lo tanto el número de encuestados es de 106 sobre un total de 469 trabajadores.

En este trabajo, la muestra obtenida (125) no es representativa del PAS de la UPNA (496 individuos). Para obtener un resultado representativo sería necesaria una muestra aleatoria de la población y también habría que establecer una serie de criterios en cuanto a nivel de confianza y margen de error para el cálculo de dicha muestra.

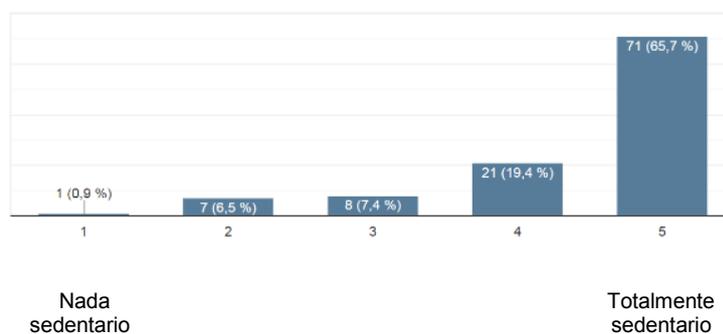
En todo caso, la muestra obtenida (125) supone un porcentaje muy importante (25 %) del total del PAS y es una base sólida sobre la que comenzar a observar resultados.

Con la aclaración anterior y sin olvidarnos de su importancia durante todo el proceso se debe de proceder a realizar el análisis.

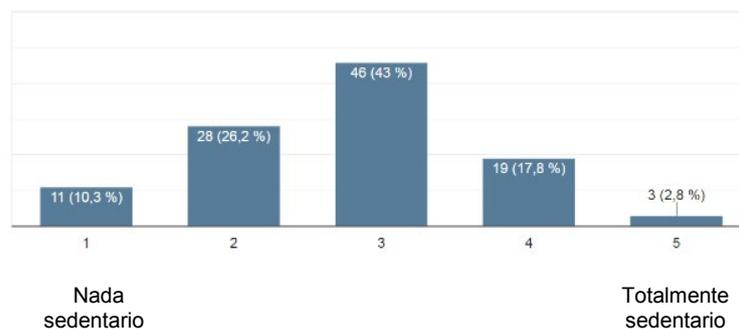
Los datos referentes a la edad y al sexo del personal han sido analizados con anterioridad con la información obtenida de la web de la universidad. Cruzando los datos en una tabla dinámica se puede observar que el porcentaje de hombres y mujeres que realizan deporte en la universidad es prácticamente el mismo, se acerca en ambos casos al 89 % de la muestra.

En cuanto a la distribución por edades se observa del mismo modo que el grupo de trabajadores de menor edad, los comprendidos entre 25 y 35 años, junto con el grupo de mayor edad, los comprendidos entre 55 y 65 años, son los que más días a la semana dedican a realizar algún tipo de actividad deportiva, además estos dos mismos grupos son también los que más horas al día la practican. Cruzando los datos se ve claramente la razón de este hecho y es que los colectivos de edades intermedias no practica más deporte por falta de tiempo.

En el siguiente gráfico se observa como la mayor parte de los puestos de trabajo del PAS es considerado por los propios trabajadores como un trabajo sedentario. Solo el 8 % considera que su trabajo es muy poco o nada sedentario.

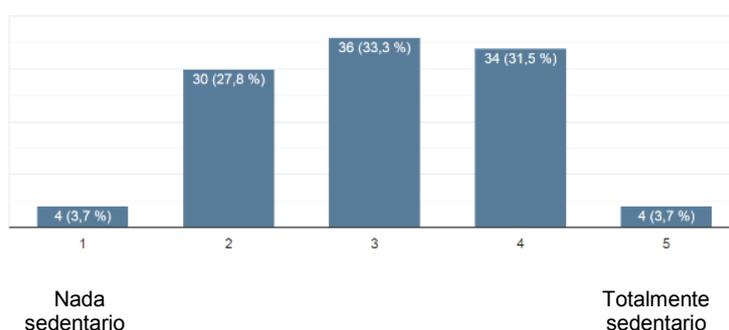


Así mismo, en el siguiente gráfico, se muestra la percepción que tiene cada trabajador sobre su estilo de vida.



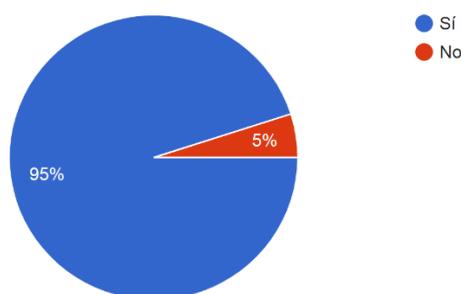
---

También se puede observar una similar percepción sobre la condición física.



El 70 % de los encuestas declara sufrir algún trastorno de la salud. De estos el 43 % soporta dolores de espalda, 27 % colesterol, 24 % obesidad y un 7 % sufre problemas relacionados con la depresión y la ansiedad.

En el siguiente gráfico queda patente que el PAS está dispuesto a mejorar su condición física a través de una actividad deportiva.



Algo parecido ocurre si se analiza la pregunta realizada ¿Consideras que tienes sobrepeso? En torno a un 25 % del personal piensa que tiene sobrepeso y de estos un porcentaje cercano al 80 % están dispuestos a mejorarlo mediante la práctica de una actividad deportiva.

También ocurre lo mismo con los trastornos que sufren los empleados encuestados, más adelante se analizarán los datos de estas alteraciones. Ahora interesa señalar que al menos un 70 % del personal sufren algún tipo de problema derivado de la salud, pero lo remarcable es que el 95 % del personal cree que éstos podrían mejorarse realizando algún tipo de actividad deportiva.

---

## Conclusiones:

- La cantidad de actividad física realizada por un trabajador no depende de su sexo.
- Esta cantidad está más determinada por el rango de edad, siendo los más jóvenes y los más próximos a la jubilación los que más tiempo dedican a la misma.
- Supeditada en parte a la disponibilidad de tiempo de las personas comprendidas entre los 35 y 55 años, en la mayor parte por cargas familiares.
- El trabajo realizado por el PAS es sedentario.
- No tanto como el estilo de vida de los mismos.
- El personal percibe que su condición física es mejorable.
- Ya que gran parte sufre algún trastorno de la salud.
- Pero la inmensa mayoría cree que puede mejorarse y está dispuesto a ello a través de la realización de una actividad deportiva.

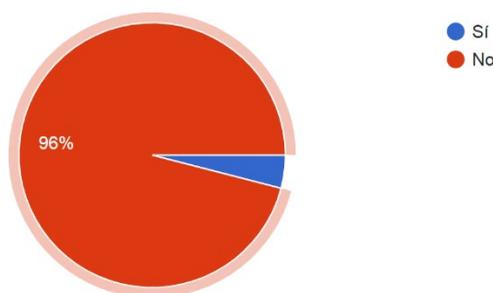
---

Analizada la segunda sección del cuestionario, la gran mayoría del personal realiza algún tipo de actividad deportiva, únicamente es el 11 % de los empleados encuestados los que no realizan ningún tipo de actividad deportiva.

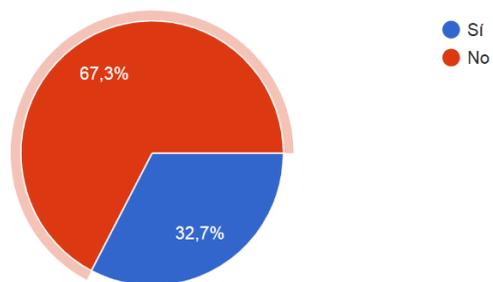
También hay que señalar que aquellos que realizan deporte lo hacen fuera de la universidad, solo el 20 % lo hace en las instalaciones deportivas de la UPNA.

En cuanto a las actividades realizadas son de lo más variadas, aunque como es lógico predominan caminar a pie tanto en modo paseo como a la carrera, nadar; andar en bicicleta o su versión in-door spinning, futbol, padel, etc. En menor medida aquellas actividades ofertadas tanto por gimnasios privados, clubs deportivos y alguna de ellas también incluidas en la oferta de la Unidad de cultura y deportes de la universidad, estas pueden ser pilates, crossfit, zumba, gap, trx, etc.. Y otras mucho más minoritarias como sky, artes marciales, halterofilia o boxeo.

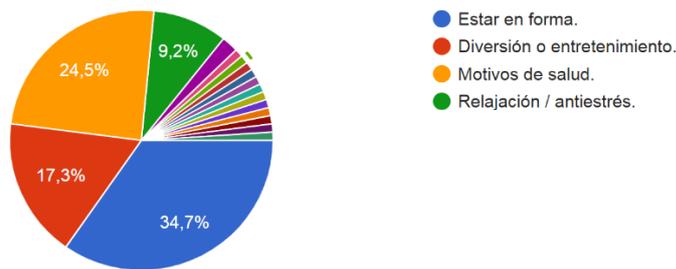
Pero todas ellas tienen algo en común, la gran mayoría no están dirigidas por ningún profesional sanitario.



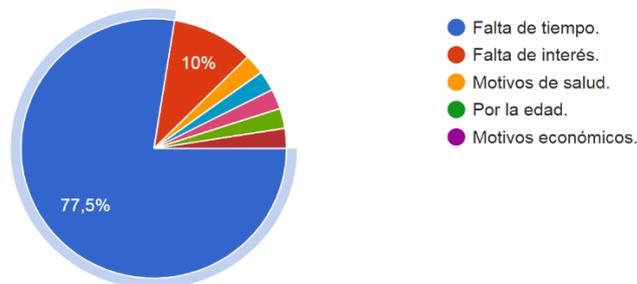
Y la mayoría, a excepción de las propiamente dirigidas, no están controladas por entrenadores profesionales.



La mayoría de los encuestados, cerca del 70 % están convencidos que la actividad que realizan no es suficiente y tampoco es adecuada, en gran parte por los motivos mencionados, no está controlada por profesionales. ¿Y por qué aun con estas deficiencias siguen realizando una actividad deportiva? En el siguiente gráfico se observa que la gran mayoría lo hace por estar en forma, por motivos de salud, relajación etc...



¿Y cuál es la causa principal de aquellos que no realizan ninguna actividad deportiva? Aunque según los encuestados solo es un 11 % las personas que no realizan ningún tipo de actividad deportiva, el mayor motivo que tienen estos es la falta de tiempo.



Como conclusiones se pueden destacar:

### Conclusiones:

- El PAS es deportivamente activo.
- No realizan más actividad física por falta de tiempo.
- La actividad que realizan no está controlada ni dirigida por profesionales.
- Creen además que no es suficiente.
- El 70% tiene algún problema de salud.
- Practican deporte para estar en forma y por motivos de salud.

---

La tercera parte de la encuesta trata de observar si el PAS conoce las instalaciones; si es o ha sido usuario de las instalaciones deportivas de la universidad. Analizando esta parte de la encuesta se observa que a pesar que cerca del 80 % del personal conoce las instalaciones y que la mayor parte conoce el programa de actividades que en ellas se realizan, son muy pocos los usuarios de las mismas, cerca del 16 %, la mayoría de ellos, un 85 % para acudir a las actividades programadas por la Unidad de cultura y deportes.

Por lo que es importante destacar que a pesar de que el 89 % del personal realizar algún tipo de actividad, solo el 16 % lo hace en las instalaciones deportivas de la universidad, a pesar de que la oferta de cursos es amplia y variada y conocida por casi toda la comunidad objeto de este estudio.

### Conclusiones:

- Existe un buen conocimiento de las instalaciones universitarias.
- El programa de actividades deportivas tiene una buena difusión.
- El personal apenas utiliza las instalaciones de la Universidad.
- Quien lo hace es para acudir a algún tipo de actividad deportiva.

En la última de las secciones se analiza el interés que despierta la propuesta de implantación del plan. Dato muy importante ya que en función del interés potencial demostrado por el personal será necesario definir el plan de una manera u otra.

La primera pregunta cuestiona directamente el interés sobre el plan. Hay que mencionar que la respuesta ha sido muy favorable, el 90 % de los encuestados piensan que el plan es interesante o muy interesante. Pero además hay que señalar que de esa parte de la plantilla que no realiza ninguna actividad deportiva, les parece muy interesante la implantación del mismo. Éstos, los que han mostrado un interés elevado por este proyecto, manifiestan que estarían también en disposición de realizar algún tipo de actividad física englobada en un plan de actividad dirigida y controlada. Es también reseñable que al igual que antes, cruzando los datos con aquellos que no realizan ninguna actividad, todos ellos estarían dispuestos a realizar una actividad deportiva.

También se ha cuestionado si la universidad debería incentivar la actividad deportiva entre su personal, expresar que ha sido el mismo nivel de personas han respondido que sí. A todos ellos les parece muy importante que la universidad promueva este tipo de actividades. Y para que los encuestados puedan sugerir diferentes formas de impulsar la práctica deportiva la pregunta se ha planteado sin opciones de respuesta preestablecidas. Este hecho ha

---

dado lugar a que las respuestas hayan sido diferentes aunque no muy dispares, ya que agrupándolas por sus similitud se puedan aunar en 4 grupos casi idénticos.

El primer grupo cercano al 40 % de los encuestados ha sugerido, aunque con diferentes fórmulas que luego mencionaremos, que la mejor pauta para que la universidad incentive la práctica deportiva es la compensación horaria. Otro sector, que alcanza el 32 % de los encuestados sugiere que la mejor forma de incentivar la práctica deportiva es la flexibilidad horaria y la adecuación de los horarios de las actividades deportivas al horario que realiza el PAS. Estos dos grupos en ocasiones han sido grupos que han sugerido las dos propuestas.

Otro grupo con un nivel de incidencia muy por debajo de los anteriores, un 8 %, sugieren que para incentivar la práctica deportiva entre el personal la universidad debería de reducir, incluso eliminar las tasas de acceso a las instalaciones así como las de inscripción a las actividades.

Por ultimo hay un 20 % residual que sugieren diferentes formas de incentivar la actividad como pueden ser la organización de campeonatos interuniversitarios, entre empresas, grupos particulares de entrenamiento, etc...

Entre las sugerencias del primer nivel, señalar que han sido diferentes las propuestas que se han realizado en cuanto a la forma de compensar el horario dedicado a la práctica deportiva en horario de trabajo, alguno de ellos proponen que el horario se compensen al 100 % como los cursos de formación, otros al 50 % como los idiomas, integrando la actividad deportiva dentro de la jornada laboral y ofreciéndola como alternativa al café en los tiempos de descanso, compensando parte de las horas invertidas en la bolsa horaria, etc...

También se ha preguntado por la preferencia horaria que tendrían los encuestados a la hora de realizar una actividad deportiva, son muy pocos los que han optado por la opción de realizar la actividad deportiva en mitad de la jornada laboral, tan solo un 10 %, el resto a prefieren hacer deporte al comienzo o al final de su jornada en idéntica proporción.

El 85 % de los encuestados creen que realizar una práctica deportiva con sus compañeros mejoraría las relaciones laborales y personales entre los trabajadores de la universidad.

### Conclusiones:

- El PAS cree que la universidad debe de incentivar la práctica deportiva.
- El 40 % cree que hay que hacerlo compensando el tiempo empleado.
- Un 35 % cree que hay que flexibilizar el horario y adaptar los horarios de las actividades
- Un Plan de actividad deportiva mejoraría las relaciones laborales y personales del PAS.

---

## Fase 2. Diseño y planificación del plan

Pero antes de diseñar el plan es necesario fijar cuál es el **objetivo** del mismo, este es impulsar y facilitar la práctica de alguna actividad física entre el PAS de la universidad a fin de mejorar su estado de salud y con ello su bienestar, para aumentar el rendimiento, reducir las bajas laborales y el absentismo laboral, y mejorar las relaciones laborales.

Es sabida la importancia de establecer un **cronograma** de implantación para cualquier tipo de proyecto sea cual fuere sus características. El propuesto para la implantación de este programa y al tratarse de una institución donde el calendario que rige las actividades no es el natural sino el académico, alcanza 4 cursos académicos. Aunque la Gerencia a la vista de las valoraciones que se realicen una vez finalizado cada uno de los periodos establecidos podrá modificar y ajustar la propuesta inicial.

En todas sus fases, a excepción de la última donde se quiere llegar a cubrir todas las solicitudes recibidas, se fija el número de admitidos a participar en el plan. Las razones son obvias, acogida, funcionamiento, afección a los servicios de la universidad, valoración, satisfacción, etc...

A la vista del cronograma de implantación donde se establece un número predeterminado de admitidos es necesario fijar unos criterios que regulen el orden de admisión al programa.

### Cronograma:

Curso académico 2019/2020	Curso académico 2020/2021	Curso académico 2021/2022	Curso académico 2022/2023
4 grupos 4 actividades 48 admitidos	8 grupos 4 actividades 96 admitidos	12 grupos 6 actividades 144 admitidos	16 grupos 8 actividades Sin límite

Estos **criterios de admisión** tienen que estar relacionados con el objetivo final (mejorar el estado de salud de los trabajadores de la universidad y con ello su bienestar) por ello se propone dar prioridad a aquel personal que presente mayores problemas de salud. Otros factores que se deben de tener en cuenta son la edad, el tipo de trabajo, los hábitos de vida saludable, etc...

La Unidad de asistencia sanitaria es el servicio que mejor puede determinar y valorar el estado de salud de cada uno de los solicitantes, por lo que se propone que sea éste quien en primera instancia confeccione, a la vista de las solicitudes recibidas y de la valoración de las encuestas, la lista con los

---

admitidos a cada una de las etapas de implantación del plan (ver cronograma). Por ello se recomienda que el documento de solicitud de admisión al programa, además de los ítems habituales, recoja los posibles problemas de salud de cada uno. Esto puede generar cierta reticencia por parte de los solicitantes por lo que se propone que la solicitud de admisión sea entregada previa cita en la Unidad de asistencia sanitaria de la universidad para que el personal de esta unidad pueda realizar las observaciones que estime oportunas a fin de poder determinar y recomendar la urgencia de la actuación y la actividad más idónea para poder mejorar el estado de salud.

En esta entrevista la Unidad de asistencia sanitaria fijará con el solicitante la necesidad de realizar controles para que una vez finalizadas las sesiones se puedan valorar la mejoría en el estado de salud.

Por último y en aras a conseguir nuestro objetivo se recomienda limitar la admisión a una única actividad, ya que así se podrá incidir en la salud de un mayor número de personas.

Es necesario regular las **obligaciones** que deberán observar los admitidos. En este sentido y debido a la importancia que tiene para la mejora de la salud la constancia en la práctica deportiva se recomienda exigir la asistencia obligatoria. Quedando exceptuado los supuestos habituales que pueden justificarse como bajas, permisos, licencias, etc... También se recomienda fijar una penalización a aquellas personas que por motivos nos justificados dejen de asistir a las actividades.

La Unidad de asistencia sanitaria también podrá, si así lo estima conveniente, a instancia del trabajador, justificar o recomendar la baja temporal en el programa.

La persona encargada de dirigir las sesiones será la responsable de realizar diariamente el control de asistencia. Al finalizar cada temporada el control será remitido al Servicio de recursos humanos.

**Medidas para incentivar la actividad deportiva** entre el personal de la universidad. En los capítulos anteriores ha quedado patente el beneficio que supone la práctica deportiva del trabajador para la empresa, incluso ha sido cuantificada.

Por lo tanto para promover la participación en el programa, y a la vista del ratio coste beneficio, se propone que la universidad compense el tiempo efectivo dedicado al ejercicio por tiempo de trabajo.

Pero hay que prestar atención al hecho de que a pesar de que las instalaciones deportivas están en el propio campus, el tiempo de desplazamiento del puesto de trabajo a las instalaciones deportivas es importante. Tampoco hay que olvidar el tiempo necesario para el aseo personal después de realizar cualquier actividad deportiva y de nuevo el traslado de regreso al puesto de trabajo. Por ello se propone establecer un tiempo de 10 minutos para acudir a las instalaciones y de 20 de aseo personal y regreso al puesto de trabajo.

---

Si estos tiempos se computan como tiempo efectivo dedicado al ejercicio el coste de oportunidad se eleva en un 60%. Por lo que se propone la siguiente formula: los 30 minutos estimados en desplazamientos (ida, aseo y vuelta) que el trabajador tiene que invertir cada vez que realiza una actividad deportiva serán los 30 minutos de descanso que el trabajador tiene asignado a cada día de trabajo para su pausa o descanso.

En el sistema de control horario se establecerá un código de entrada y otro de salida para que los empleados que se ausenten de su puesto de trabajo para acudir a las sesiones deportivas puedan registrar sus movimientos. El tiempo máximo por lo tanto de esta ausencia serán 80 minutos (50 actividad deportiva y 30 de traslado y aseo) los minutos que el trabajador sobrepase de esta estimación sea descontado automáticamente por el sistema de su bolsa horaria.

A pesar de las preferencias mostradas por los encuestados en relación a los **horarios y actividades**, es necesario recordar, que la gran mayoría es partidaria de realizar este tipo de actividades al principio o al final de la jornada, se propone establecer los siguientes horarios, el primero de ellos de 9:10 a 10:00 horas y de 12:40 a 13:30 horas. La razón más importante por la que no se atienden las preferencias de los trabajadores no es otra que la parada para acudir a realizar la actividad y la propia actividad, sirva a su vez para romper con la jornada, puesto que como se ha señalado la persona que acuda a deportes no podrá hacer la pausa habitual de descanso.

Se propone, y así lo aconseja la Unidad de cultura y deportes, dos sesiones semanales de 50 minutos de duración cada una de ellas. Cada curso académico estará dividido en tres periodos o cuatrimestres previamente definidos, en cada uno de los cuales se incluirían en torno a las 25 sesiones. El calendario para este primer año de implantación y siempre sujeto a posibles modificaciones conforme a los calendarios laborales que se establezcan, quedarían definidos del modo siguiente:

- . Primer trimestre: del 16 de septiembre al 12 de diciembre (25 sesiones)
- . Segundo trimestre: del 2 de enero al 31 de mayo (25 sesiones)
- . Tercer trimestre: del 2 de abril al 2 de julio (25 sesiones)

La Unidad de cultura y deportes es quien debe de definir la oferta de actividades. Deberá ser variada y atractiva, capaz de captar al colectivo al que va dirigido nuestro plan; diseñada y adaptada a sus hábitos deportivos; apta para reducir y prevenir los problemas de salud manifestados en las encuestas y así poder alcanzar el objetivo final de este proyecto. Esta Unidad no podrá obviar para la definición de su oferta los recursos materiales y humanos disponibles necesarios para su implantación.

En los dos primeros cursos de implantación del plan se ha propuesto ofertar 4 actividades deportivas. Por otro lado se ha puesto de manifiesto cuales son los mayores problemas de salud del PAS, sobrepeso, colesterol, dolor de espalda,

---

estrés y ansiedad. Para estos trastornos se proponen actividades como spinning para aquellas personas con sobrepeso o problemas de colesterol, Pilates + Core Training para las que sufren dolor de espalda y por último Body Balance para las personas con estrés y ansiedad.

Las actividades que se proponen y que se describen a continuación, pueden practicarse por cualquier persona, cualquiera que sea su edad y su estado de forma física. Será el profesional encargado de impartir la actividad, a la vista de la condición física del grupo, de sus hábitos, de sus preferencias, de los medios, de la época del año e incluso teniendo en cuenta las condiciones meteorológicas, quien pueda modificar tanto la intensidad como el contenido de la actividad, haciendo las combinaciones que estime más oportunas, con el único objetivo final de realizar la práctica deportiva que resulte más beneficiosa para el conjunto del grupo.

### **SPINNING**

El spinning o indoor cycling es una disciplina o estilo de ejercicio aeróbico, cuya principal característica es el uso de una bicicleta estacionaria. El nombre “spinning” proviene del idioma inglés, de la palabra “spin”, que significa “girar” o “dar vuelta”. El término “indoor cycling” significa “ciclismo dentro de un recinto”.

A nivel muscular, las sesiones se centran en el trabajo de piernas y glúteos, fortaleciendo y tonificando nuestro tren inferior, consiguiendo así unos músculos más fuertes y eficientes. Se combina con entrenamiento aeróbico y anaeróbico gracias a los cambios de ritmo. Los beneficios son muchos, disminuye la frecuencia cardíaca en reposo y se aumenta la resistencia, tonifica el tren inferior, incrementa el gasto calórico, provocando estimulación de la circulación sanguínea y la oxigenación de los tejidos consiguiendo así la quema de grasas.

### **PILATES + CORE TRAINING**

El Método Pilates busca la correcta alineación del cuerpo pidiendo a la persona que se concencie de la postura para corregirla mediante ejercicios de fuerza y flexibilidad. Los beneficios que tiene la práctica de ejercicios de Pilates son muy diversos, motivo por el cual cada vez son más los expertos que lo recomiendan, y el número de personas que lo practican no para de crecer de forma constante. Algunos de estos beneficios son: incrementa la flexibilidad del cuerpo; mejora la coordinación entre la mente y el cuerpo; tonifica y fortalece los músculos del cuerpo; corrige la postura de forma rápida y duradera, y combate el dolor de espalda; genera un estado de bienestar y relajación que resulta beneficioso para descansar correctamente, etc...

El Core Training es el entrenamiento de la musculatura ubicada en la parte central de nuestro cuerpo, es decir, abdominales (visibles y profundos), lumbares, glúteos, suelo pélvico y músculos involucrados en la postura corporal como son los erectores de la columna. Mediante diferentes técnicas y ejercicios, solicita el esfuerzo de estos músculos que resultan clave para estabilizar el cuerpo, sostener una buena postura y realizar movimientos

---

correctos con menor riesgo de lesiones. Los beneficios del Core Training son: mejoran la coordinación de todo el cuerpo y el equilibrio; previene molestias corporales como contracturas, dolores lumbares o lesiones aumenta la fuerza muscular de todo el cuerpo.

## **BODY BALANCE**

Es un programa grupal de entrenamiento inspirado en las disciplinas del taichí, del yoga y de pilates para llevar nuestro cuerpo y mente a un estado de equilibrio y armonía. La clase se realiza sin zapatos con el fin de trabajar mejor el equilibrio y la postura. La actividad empieza con movimientos fáciles y fluidos de taichí, con el objetivo de dejar atrás tensiones acumuladas y calentar el organismo. A continuación se realizan diferentes secuencias de movimientos de yoga y pilates para fortalecer y tonificar los principales grupos musculares. La última parte de la clase ayudará a relajar todo el cuerpo y a potenciar los beneficios de la clase. Ayuda a reducir los niveles de estrés y aporta sensación de calma y bienestar, centrando la mente y elevando el nivel de conciencia. Mejora la postura corporal, la fuerza, la flexibilidad, el equilibrio y capacidad de concentración.

Del análisis de los trastornos que sufren parte del PAS no destaca como principal el problema de las osteoporosis. Según la Fundación Española de Reumatología “La osteoporosis es una enfermedad esquelética en la que se produce una disminución de la densidad de masa ósea. Así, los huesos se vuelven más porosos, aumenta el número y el tamaño de las cavidades o celdillas que existen en su interior, son más frágiles, resisten peor los golpes y se rompen con mayor facilidad. Esta enfermedad afecta principalmente a mujeres después de la menopausia, aunque también puede hacerlo antes o afectar a hombres, adolescentes e incluso niños. En concreto, en España, aproximadamente 2 millones de mujeres padecen osteoporosis, con una prevalencia en la población postmenopáusica del 25% (1 de cada 4). Se estima que esta enfermedad es la causante de unas 25.000 fracturas cada año. Aproximadamente 1 de cada 3 mujeres y 1 de cada 5 hombres mayores de 50 años sufrirá una fractura osteoporótica en su vida.”

Si bien es cierto que a la vista de la edad media del PAS, recordar aquí que el 50% del PAS tiene ya más de 50 años y que además el 60 % del PAS son mujeres se recomienda ofertar una actividad deportiva dirigida a la prevención de dicha enfermedad. Una actividad que combine los beneficios del TRX y del Power Walking pero que al igual que el resto de actividades pueda ser modificada para obtener mayores rendimientos, es decir una mayor prevención de la enfermedad.

## **TRX + POWER WALKING**

EL TRX es un entrenamiento basado en la realización de ejercicios en suspensión donde en las actividades que se desempeñan las manos o los pies se encuentran sostenidos en un punto de anclaje mientras que la otra parte del cuerpo esta apoyada en el suelo. Esto permite realizar movimientos y ejercicios que implican a las grandes cadenas musculares. Los puntos de apoyo son

mínimos, por lo que la zona abdominal y lumbar (core) debe de estabilizarte, de modo que permanece activada al 100%. Al trabajar con el propio peso corporal se aumenta la fuerza y resistencia muscular y se tonifica todo el cuerpo. Es un ejercicio de bajo impacto pero aporta las ventajas de las actividades y ejercicios donde se soporta peso, favoreciendo así que no se reduzca la masa ósea de las personas que siguen el entrenamiento.

El Power Walking es un ejercicio físico que consiste en caminar a un ritmo determinado, lo más ligero posible, a la vez que se mueven los brazos, se endurece el abdomen y se eleva la punta del pie de apoyo. Esta práctica deportiva ha adquirido una gran popularidad, ya que aporta prácticamente los mismos beneficios que correr y puede ser ejecutada por personas de casi todas las condiciones físicas; además, los beneficios tampoco distan demasiado de los que aporta el running ya que, aunque el esfuerzo biomecánico disminuye, el cardiovascular es el mismo. Entre sus múltiples beneficios destaca que disminuye el deterioro natural de los huesos y previene la osteoporosis.

### Fase 3. Implantación y ejecución

Una vez definido el plan, llega la hora de su implantación y ejecución. Se propone que el proceso se inicie junto con el curso académico, por razones subjetivas como pueden ser el final del periodo vacacional, los habituales nuevos propósitos y nuevos objetivos derivados de cada comienzo de curso, etc... Pero también hay razones más objetivas como puede ser la organización de los servicios implicados; si bien es cierto que éstos durante el mes de agosto se encuentran con menor personal, la carga de trabajo durante este periodo es mínima. Para que toda la gestión del proceso de inscripción, entrevista médica, etc... puede organizarse sin mayores consecuencias para los diferentes servicios.

La presentación y promoción debe de realizarse en un periodo anterior para llegar a todo el personal. Lo que implica que las actividades ofertadas deben de estar predefinidas con anterioridad a esta fecha.

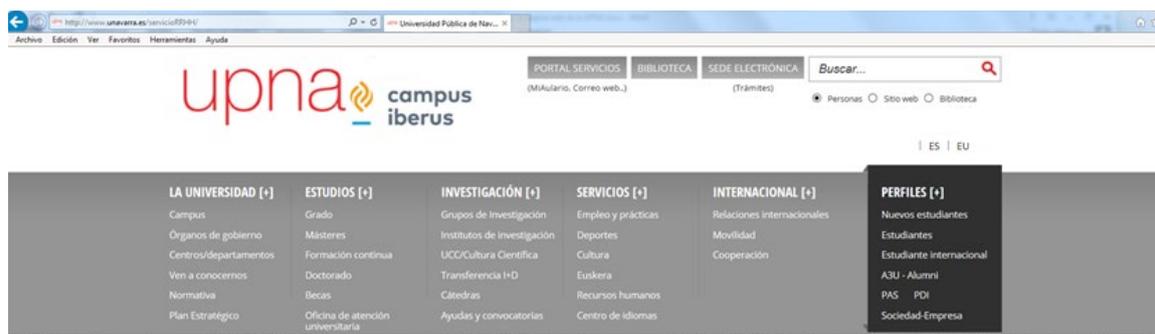
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Definir y programar la oferta de actividades					
Presentar y promocionar el Plan					
Seleccionar conforme a los requisitos y adscribir a cada usuario la actividad más idónea					
Inicio de las actividades					

Para la promoción del plan se propone que sea la Gerencia quien solicite a la Sección de comunicación un protocolo de actuación de acuerdo al Plan de comunicación de la universidad.

Una vez que esté definidos todos los posibles cauces de promoción, página web, edición de video para las pantallas visuales de la universidad, nota de prensa, redes sociales, etc...corresponde a la Gerencia la remisión de un correo electrónico presentando el programa. Se recomienda utilizar la misma lista de distribución que la empleada para realizar las encuestas.

También se sugiere que este correo electrónico remita a través de un hipervínculo al sitio de la web de la universidad donde se haya desarrollado la información del programa. Debido a que este es el cauce habitual que se utiliza y se ha demostrado más efectivo.

A continuación se plantea una solución para que el Servicio de recursos humanos pueda a través de la web de la universidad dar a conocer el Plan de actividad deportiva. La primera página deberá de presentar el plan:



## Plan de actividad deportiva para el PAS

<b>PRESENTACION</b>	Presentación:
<b>OBJETIVOS</b>	“La práctica deportiva en la universidad es parte de la formación del alumnado y se considera de interés general para todos los miembros de la comunidad universitaria”
<b>REQUISITOS</b>	“Las universidades establecerán las medidas oportunas para favorecer la práctica deportiva de los miembros de la comunidad universitaria...”
<b>INSCRIPCION</b>	Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades
<b>ACTIVIDADES</b>	“más personas activas para un mundo más sano” Organización Mundial de la salud

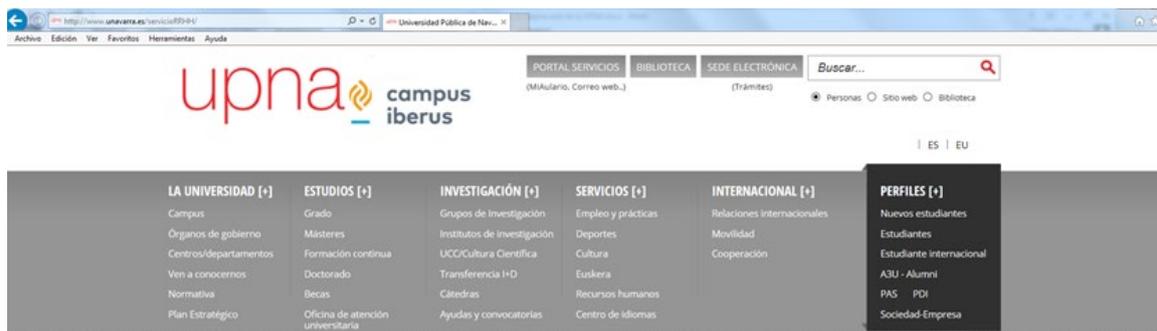
La segunda desarrollará brevemente los objetivos:



## Plan de actividad deportiva para el PAS

<b>PRESENTACION</b>	<b>Objetivos:</b>  Impulsar y facilitar la práctica de alguna actividad física entre el PAS de la universidad a fin de mejorar su estado de salud y con ello su bienestar, para aumentar el rendimiento, reducir las bajas laborales y el absentismo laboral, y mejorar las relaciones laborales.
<b>OBJETIVOS</b>	
<b>REQUISITOS</b>	
<b>INSCRIPCIÓN</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	

Otra, los requisitos y condiciones:



## Plan de actividad deportiva para el PAS

<b>PRESENTACION</b>	<b>Requisitos:</b>  Cada solicitante podrá solicitar una actividad.  La asistencia es obligatoria, salvo causas justificadas.
<b>OBJETIVOS</b>	
<b>REQUISITOS</b>	
<b>INSCRIPCIÓN</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	

Lo referente a la inscripción al programa irá desarrollado en otra:



## Plan de actividad deportiva para el PAS

<b>PRESENTACION</b>	Inscripción:
<b>OBJETIVOS</b>	Deberá de presentar, previa cita en la Unidad de atención sanitaria y psicológica (ext. 9610), el siguiente <a href="#">impreso</a> debidamente cumplimentado.
<b>REQUISITOS</b>	A la cita deberá de acudir con el informe de la última revisión médica laboral.
<b>INSCRIPCIÓN</b>	La implantación del plan es paulatina, en el primer curso únicamente se admitirá a 48 participantes, en función del informe de la Unidad de atención sanitaria y psicológica.
<b>ACTIVIDADES</b>	Fecha fin de inscripción: 14 de agosto de 2019.

Por último las diferentes actividades propuestas con su correspondiente enlace al folleto informativo:



## Plan de actividad deportiva para el PAS

<b>PRESENTACION</b>	Actividades:
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spinning</li><li>• Pilates + Core Training</li><li>• Body Balance</li><li>• TRX + Power Walking</li></ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>INSCRIPCIÓN</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	Las actividades programadas podrán ser modificadas por la Unidad de cultura y deportes para ajustarse a las condiciones del grupo.

---

#### **Fase 4. Evaluación de los resultados e implementación de acciones de mejora y correctivas**

Ya se ha avanzado que el Servicio de calidad, organización y procesos es quien liderará esta fase. Se propone que una vez finalizado cada cuatrimestre este servicio realice una encuesta a todos los participantes para analizar el grado de satisfacción. Dicha encuesta deberá englobar aspectos a valorar como las actividades, los materiales empleados, los horarios, el personal encargado de dirigir las actividades, la intensidad, el ritmo, la exigencia, la adaptación, etc...

Una vez recogida y analizada la información deberá de reunir a los responsables de los servicios implicados a fin de valorar los datos recogidos. En esta reunión también se deberán recopilar todas y cada una de las incidencias observadas en los diferentes servicios o unidades a la hora de la implantación y ejecución del programa.

Al finalizar el curso académico (los tres cuatrimestres) la Unidad de atención sanitaria y psicológica citará aquellos participantes que considere oportuno a fin de poder establecer el nivel de mejoría en el estado de salud. Para ello podrá requerir el informe realizado anualmente por la mutua. Finalizadas estas citaciones redactará un informe recogiendo los aspectos más destacados del estado de salud de los participantes y su progresión en relación con el año anterior.

Por último, con los tres informes trimestrales y el informe anual de la Unidad de atención sanitaria la gerencia deberá de convocar una reunión con los responsables de cada uno de los servicios y unidades implicados para elaborar un informe/memoria que recoja por un lado toda la información del proyecto referente al número de participantes, la oferta de actividades programadas, el coste e impacto del programa, los beneficios observados en el estado de salud de los participantes. Por el otro lado deberá de recoger las incidencias observadas, las acciones de mejora y correctivas propuestas a fin de llegar a la excelencia.

---

## 8. Conclusiones

Los beneficios de la práctica de una actividad deportiva en la salud están científicamente demostrados y por ende los beneficios que aporta esa práctica en el rendimiento laboral; así ha quedado reflejado en el capítulo cuarto de este trabajo fin de grado. Estos beneficios cuantificables unos e intangibles otros, plantean la conveniencia de implantar programas de actividad deportiva en los centros de trabajo, incentivando esta práctica para conseguir en última instancia un mayor rendimiento.

Las universidades españolas, además de tener el imperativo legal de establecer *“las medidas oportunas para favorecer la práctica deportiva de los miembros de la comunidad universitaria”*<sup>1</sup>, son instituciones con una gran idoneidad para la implantación de estos programas de actividad deportiva, debido principalmente a que poseen instalaciones deportivas propias.

La UPNA además de contar con más de 95.000 metros cuadrados en su campus dedicado a la práctica deportiva, posee un personal de administración y servicios altamente predispuesto a realizar más deporte con el convencimiento de que este tipo de hábitos aportan grandes beneficios para su salud.

Por ello se recomienda a la Gerencia la implantación de un plan de actividad deportiva siguiendo las recomendaciones de este trabajo fin de grado. Una actividad controlada, adaptada, programada, incentivada y dirigida, con el objetivo final de mejorar el estado de salud de sus empleados, para aumentar el rendimiento, reducir las bajas laborales y el absentismo laboral, y mejorar las relaciones laborales.

El proceso de implantación propuesto, así como el plan programado puede hacerse extensible a cualquier universidad pública o privada, adaptándolo a las características de cada institución, valiéndose de sus recursos humanos y materiales. También se recomienda a aquellas otras empresas que aun no disponiendo de dichos recursos tengan el convencimiento de que los recursos destinados a dicho plan no son un gasto sino una inversión.

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

---

## 9. Bibliografía

*Informe CYD 2017.* Fundación Desarrollo y Conocimiento.

*Plan de acción mundial de la OMS sobre actividad física 2018-2030: Más personas activas para un mundo más sano.* Organización Mundial de la Salud.

*Valoración socio-económica de un Programa de Actividad Física para los trabajadores de una empresa.* Mahou-San Miguel.

*Beneficios del fomento de la actividad física y la práctica deportiva, en términos de mejora de la salud, el bienestar y la productividad empresarial.* Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo.

*Informe sobre la inactividad física y el sedentarismo en la población adulta española.* Fundación España Activa.

*Plan integral para la actividad física y el deporte. Deporte en el ámbito laboral.* Viña Fort, Jordi.

*Encuesta de hábitos deportivos en España.* Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

*Estrategia Española de en el Trabajo Seguridad y Salud.* Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

*Directrices de actividad física de la Unión Europea. Actuaciones recomendadas para apoyar la actividad física que promueve la salud.* Grupo de trabajo de la Unión Europea “Deporte y salud”.

*Programa de promoción de la práctica de la actividad física y el deporte en el entorno laboral de la Universidad Rey Juan Carlos. Plan integral por una vida activa y saludable.* Fernando del Villar Álvarez.

*Pausa Saludable. Actividad física en el ámbito laboral.* Daniela Morales, José Manuel Sarabia y Francisco Moreno.

*Guía promoción de actividad física en el ámbito universitario.* David de la Fuente Franco.

*Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.*

*Ley Foral 8/87, de 21 de abril, de Creación de la Universidad Pública de Navarra.*

*Estatutos de la UPNA aprobados por el Decreto Foral 110/2003, de 12 de mayo (BON Nº 63, de 19 de mayo de 2003).*

*Decreto Foral Legislativo 251/1993 de 30 de agosto por el que se aprueba el texto refundido del Estatuto del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas de Navarra.*

*Acuerdo 7/2018 del Consejo Social por el que se aprueban las Cuentas anuales del ejercicio 2017 de la Universidad Pública de Navarra.*

---

Webs:

Universidad Pública de Navarra (<http://www.unavarra.es/>)

Scopus (<https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>)

Universidad de Nebrija (<https://www.nebrija.com/>)

Universidad Rey Juan Carlos (<https://www.urjc.es/>)

Wikipedia (<https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>)

Cuídate+ ([www.cuidateplus.marca.com](http://www.cuidateplus.marca.com))

Asociación española de reumatología: (<https://inforeuma.com/enfermedades-reumaticas/osteoporosis/>)